جامعة مؤتة
عمادة الدراسات العليا

واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك التعليمية سبل الارتقاء بها

إعداد الطالب

علي حامد علي الهرفي البلوي

إشراف

الدكتور "محمد أمين حامد" القضاة

رسالة
مقدمـة إلـى عمادة الدراسات العليـــــا
استكمالاً لمتطلّبات الحصول على درجة الماجستير
فـــي الإدارة التربوية قسم الأصول والإدارة التربوية

جامعة مؤتة، 2007م

الإهداء

إلى من علمني الكفاح ورسم لي بداية طريق النجاح ومنحني فرصة التعليم الجامعي والدي حفظه الله

إلى أغلى من في الوجود إلى من غمرتني بحنانها ودعمتني بدعواتها الصادقة والدتي متعها الله بالصحة والعافية

إلى إخواني وأخواتي حفظهم الله

إلى من وقفن بجانبي وتحملن غيابي طيلة فترة دراستي إلى زوجتي أم هايل وأم فهد وإلى أبنائي وبناتي الأعزاء

إلى من ساندني طيلة فترة الدراسة

إلى كل قائد مبدع أهدي هذا الجهد المتواضع

علي حامد علي الهرفي البلوي

الشكر والتقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الأنبياء والمرسلين سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

لا يسعني بعد أن من الله علي بالانتهاء من كتابة هذه الرسالة إلا أن أتقدم بـوافر الشكر وعظيم الامتنان إلى أستاذي الفاضل الدكتور "محمد أمين" القضاة الذي أشرف على هذه الرسالة،من البداية حتى هذه اللحظة وقدم لي أراء قيمة وإرشادات سـديدة إلـى أن خرجت هذه الدراسة إلى حيز الوجود اشكره جزيل الشكر.

كما أتقدم بجزيل الشكر إلى كل من ساهم وساعدني في إنجاز هذا العمل وأخـص أساتذة قسم الأصول والإدارة في جامعة مؤته الذين لم يتوانوا عن تقديم النصح والمشورة والمعلومات القيمة وإلى أساتذتي أعضاء هيئة تحكيم أداة الدراسة على توجيهاتهم وأرائهم القيمة، وأخص هنا الأستاذ الدكتور اخليف الطراونه على طيب أخلاقه وحسن تعامله وما قدمه لنا من خدمات جليلة فله مني جل الاحترام والتقدير . كما أتقدم بالشكر لـصاحب السمو الأمير اللواء ركن بندر بن عبدالله بن تركي آل سعود مدير إدارة الثقافة والتعلـيم بالقوات المسلحة على دعمه المعنوي لي شخصياً وإتاحته الفرصة لي لإكمـال دراسـتي العليا.

وأتقدم كذلك بالشكر للأستاذ صالح علي الهرفي علي قيامه بتوزيـع اسـتبانه الدراسـة وجمعها بمدينة تبوك فله مني خالص الشكر.

والشكر لكل من الأستاذ فواز الفقير والأستاذ خالد الفجر وجميع زملائي العاملين بمدارس الأبناء بتيماء على ما قدموه لي من دعم معنوي طيلة فترة الدراسة فجزاهم الله عني خير الجزاء.

كما أشكر زملائي بجامعة مؤته والشكر موصول للشعب الأردني الكريم على مـا لقيته منهم من كرم الضيافة والشهامة العربية الأصيلة .

وشكري الموصول إلى جميع العاملين في مدارس منطقة تبوك لتفضلهم بالإجابة على أسئلة أداة الدراسة، وما قدموه من معلومات أثرت هذه العمل.

إليهم جميعاً خالص الشكر والعرفان، اعترافاً مني بجميلهم، فجزاهم الله عنـي خيـر الجزاء ووفقنا جميعاً لما يحبه ويرضاه.

علي حامد علي الهرفي البلوي

فهرس المحتويات

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

قائمة الأشكال

الملخص

واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك التعليمية وسبل الإرتقاء بها

علي حامد علي الهرفي البلوي

جامعة مؤتة، 2007

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك التعليمية وسبل الارتقاء بها، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة لغرض جمع البيانات، وتكونت عينة الدراسة من(378) من المعلمين تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، وكامل مجتمع وكلاء المدارس والبالغ عددهم (100).

وتم استخدام الأوساط الحسابية والانحرافات المعيارية وتحليل التباين الثلاثي (Three Way MANOVA)، والتكرارات والنسب المئوية، وتوصلت الدراسة إلى النتائج التالية:

1- أن المتوسط العام لمجالات القيادة الإبداعية(الأصالة، المرونة، الطلاقة، المبادأة) ككل كان مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ(3.43).

2- وجود أثر للنوع الإجتماعي في مجال الدراسة الثالث (الطلاقة) لصالح الإنـاث، ووجود أثر للوظيفة في هذا المجال لصالح المعلمين.

3- وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) تعزى لتفاعـل النوع الإجتماعي مع المؤهل العلمي في المجال الرابع(المبادأة) لـصالح الإنـاث ذوات البكالوريوس غير التربوي.

4- كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عنـد مستوى الدلالة ($\alpha \leq 0.05$) تعزى لتفاعل المؤهل العلمي مع الوظيفة وكانت في المجال الثالث(الطلاقة) لصالح المعلمين ذوي البكالوريوس غير التربوي.

وتوصي الدراسة بالتركيز على تأهيل وتدريب مديري المدارس قبل استلام إدارة المدرسة وبعده من خلال برامج تدريب تهتم بتنمية مهارات القيادة الإبداعية بشكل مكثف، وإخضاع مدير المدرسة الثانوية لاختبارات القدرات الإبداعية قبل الترشيح.

Abstract

Creative Leadership Actual within Secondary Schools Principals at Tabook Area and the ways for Developing it

Ali Hamad Ali Al- Hourfi Al- Blewi

M'utah University.2007

This study aimed at dedecting the creative leadership actual within the secondary schools administrators at Tabook Educational Area,and the ways for developing it. To achieve the study goals, an instrument was developed and administered to a sample consisted of (378) teachers and (100) school assistants . The means, standard deviations, and (Three Way MANOVA), percentages . and frequencies were used to analyze the data .

The results of the study were the following :

1- The general means for all creative leadership domains (originality flexibility, fluency, and initiativity) were high with averages mean (3,43).
2- There is a significant effect for gender in favor of female at the third diminsion of the creativity leadership (fluency), and there is a significant effect for Job at this domain.
3- There is a significant effect of the interaction between gender and qualification at the third domain(initiative)in favor of the females of non educational B.A degree.
4- There is a significant effeet of the interaction between Job and qualification at the forth domain (fluency) in favor of non educational B.A degree teachers .

The results recommend that princials should be subjected to an intensive training programs at creative leadership before attending them to school a administration.

الفصل الأول

خلفية الدراسة ومشكلتها

1.1 مقدمة:

تمثل القيادة الإبداعية أهمية كبيرة لكل المؤسسات والمنظمات، وذلك بـسبب التطورات الهائلة في مجالات الحياة المختلفة، وتقدم الثورة التكنولوجية، ولأن أساس التقدم والتطور والنمو في ميادين الحياة المختلفة، يرتبط ارتباطـاً وثيقـاً بأسـلوب القيادة، ومدى فهم سيكولوجية الجماعات، ومدى التأثير فيهم، وتحقيق التعاون الكامل بينهم،تسعى الإدارة الحديثة إلى مواكبة ما يحدث في القرن الواحد والعـشرين مـن تطورات في مجال الإدارة .

كما أن القيادة الإبداعية أصبحت الآن مطلب لكل منظمة تسعى لتحقيق التميز سواء كانت هذه المنظمة تسعى للربح المادي أو تسعى لتقديم خدمة للمجتمع، فمـن خلال إتقان القائد لمهارات القيادة الإبداعية يكون هناك رضا تام عن تصرفات هـذه المنظمة من قبل المستفيدين من خدماتها.

فالقيادة الإبداعية تتجنب الوقوع في الأخطاء، لكي تحقق أهدافها مع الجماعة بأقل جهد وفي أقصر وقت وأعلى جودة، فالقيادة هندسة بشرية تضع الرجل المناسب والجهد في مكانيهما المناسبين، وهي التي تبلور أهداف الجماعة وتطور إمكانيـات أعضائها وتنميتها، والقيادة الحكيمة هي التي تجعل الجماعة، تقود نفـسها بنفـسها وبجميع أفرادها لا بفرد واحد فيها، وتفسح المجال لمواهبهم وقدراتهم واسـتعداداتهم للتعبيـر عـن نفـسها، وتجعـل الحيـاة فـي المدرسـة نموذجـاً يحتـذي بـه خارجها.(الفقي،1994).

ويشير (القريوتي، 179:2000) أن مشكلة التخلف الإداري في الدول النامية لا تكمن في تقادم التشريعات والهياكل التنظيمية فحسب وهو ما تركز عليه جهـود التطوير الإداري في كثير من الدول العربية، بل إلى عدم الاهتمام بالإبداع وعـدم الاستفادة من طاقات الفرد وإمكانياته المتجددة وأفكاره المبدعة، وكذلك إلى تـشرذم الجهود الجماعية والفردية اللامؤسسية، وعدم وجود انتماء مؤسسي. إذ إن اختيـار

العاملين ذوي القدرات العالية في العمل لا يكفي وحده لـضمان الإنجـاز بالـشكل المطلوب، إذ يحتاج الأمر إلى عامل آخر يقع على عاتق هذه المنظمات توفيره، ألا وهو فهم الرؤية التي ما زالت غير واضحة لطبيعة هذه القيادات وسلوكها وأدوارها في المنظمة. مما أستدعى أن تركز المنظمات علـى المهـارات الإبداعيـة للقائـد الإداري، لما فيه من مزايا إيجابية وفعالة للمنظمة كالتوفيق بين أهـداف المنظمـة وأهداف الفرد.

الإدارة المدرسية كجزء من القيادة التربوية لم تعد تسير شؤون المدرسة سيراً روتينياً ولم تعد مهمة مدير المدرسة تقتصر على المحافظة على النظام في مدرسته، والتأكد من سير الدراسة وفق الجدول الموضوع، وحصر حضور التلاميذ وتغيـبهم والعمل على إتقانهم للمواد الدراسية، بل أصبح عمل مدير المدرسـة يـدور حـول الطالب وتوفير كل الظروف والإمكانات التي تساعد على توجيـه نمـوه المعرفـي والروحي، والعقلي، والبدني، وتحـسين العمليـة التربويـة لتحقيـق هـذا النمـو (الطراونة، 2003) .

وهذا يؤكد أن القائد المبدع هو القادر على إيجاد البيئة التي تـشجعه علـى الإبداع وذلك من خلال توفير مجموعة من دعائم الإبداع ومنها: الحريـة لتجريـب أساليب جديدة في العمل، وتشجيع الأفراد على تحقيق النجاح كل في المجال الـذي يناسبه، والتأكيد على أهمية الفروق الفردية، ومراعاة وجهات النظر المختلفة بتقبـل التنوع والاختلاف، وكذلك التشجيع على إيجاد بيئة تدعم الأفكـار غيـر التقليديـة، والتأكيد على أن الأفراد يملكون زمام الأمر والمبادرة؛ بإشراكهم في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات، وتشجيع تعلم وتطبيق مهارات التفكير الإبداعي، والمحافظة علـى التوازن بين العمل الذي يقوم به الفرد والزمان المتاح له، وتوفير الشعور بالثقة بين الأفراد، والتأكيد على استخدام الأخطار كمؤثرات تساعد الفرد على النجاح، وتشجيع الإمكانات التي لم يسبق الاستفادة منها؛ بتقديم تحديات للعـاملين تـدعوهم لأفكـار وأساليب جديدة في العمل، وتشجيع التفاعل بين الأفراد؛ وتنمية مهـارات التعـاون وحل المشكلات (الدهان، 1989).

ومن هنا تأتي هذه الدراسة للبحث في واقع القيادة الإبداعيـة لـدى مـديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك التعليمية وسبل الارتقاء بها باعتبار تطـوير المـدير لأساليب إدارته جزءاً لا يتجزأ من مهام إدارته لمدرسته .

2.1 مشكلة الدراسة:

على الرغم من التحولات العديدة التي يشهدها النظام التربوي فـي المملكـة العربية السعودية في بنيته التنظيمية وانعكاس ذلك على العمليـة التربويـة، إلا أن جانب الإبداع والقيادة الإبداعية للأفراد العاملين في القطاع التربوي لم يعط الأهمية التي يستحقها من البحث والدراسة .

ففي دراسة(هيجان،1999) التي هدفت إلى التعرف على معوقات الإبداع في المملكة العربية السعودية، أشار إلى أن ثقافة المنظمات السعودية لا تـزال قاصـرة عن توفير المناخ المناسب، وعدم وجود الحوافز الكافية لـدعم و تعزيـز و تـوفر الدوافع الداخلية المحركة للإبداع، والتفكير الابتكاري لدى الأفـراد كمـا أشـارت الدراسة إلى غياب جو الحرية في عرض الأفكار، وبالتالي خوف وتردد المـوظفين من الفشل تحسباً من الانتقاد الذي قد يوجه إليهم نتيجة استخدام طرائـق و أسـاليب غير تقليدية في العمل .

ومن خلال اطلاع الباحث على العديد مـن الدراسـات الـسابقة المتـصلة بموضوع القيادة الإبداعية والابتكارية لمدير المدرسة مثل (هيجان، 1999، قسوس 2004)، مما دفعه لبحث موضوع واقع القيادة الإبداعية لـدى مـديري المـدارس الثانوية بمنطقة تبوك. خاصةً وأن هذا الموضوع لم يحظ بقدر كاف من الدراسـة والبحث – حسب علم الباحث- وهذا يظهر من خلال شح الدراسات التي تناولت هذا الموضوع في المملكة العربية السعودية بوجه عام ومنطقة تبوك بشكل خاص.

وبالتالي يمكن صياغة مشكلة الدراسة من خلال التساؤل التالي: مـا واقـع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك التعليمية وسبل الارتقاء بها ؟

3.1 أسئلة الدراسة:

حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الأسئلة التالية:

1- ما واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك التعليمية من وجهة نظر وكلاء المدارس والمعلمين؟

2-هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) لواقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك التعليمية من وجهـة نظـر وكلاء المدارس والمعلمين ، تعزى لمتغيـرات (النـوع الاجتمـاعي، المؤهـل العلمي،، الوظيفة) والتفاعل بينها؟

3- ما سبل الارتقاء بالقيادة الإبداعية لمديري المدارس من وجهـة نظـر وكـلاء المدارس والمعلمين؟

4.1 أهداف الدراسة:

هدفت الدراسة إلى التعرف على واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك التعليمية وسبل الارتقاء بها ، وينبثق من هذا الهدف الأهـداف الفرعية التالية:

1- التعرف على واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك التعليمية في المملكة العربية السعودية .

2- بيان سبل الارتقاء بالقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية .

5.1 أهمية الدراسة:

تتمثل أهمية هذه الدراسة في تطرقها إلى واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية، والذي يعتبر من المواضيع الهامة في الفكر الإداري الحديث.

ويمكن توضيح أهمية الدراسة من خلال إبراز النقاط التالية:

1- من الممكن أن توفر هذه الدراسة قدراً من المعلومات لوزارة التربية والتعلـيم والتي يمكن أن تمكنها من التخطيط لسياساتها، وتصميم برامجها التدريبية بحيث يتم تضمين البرامج التدريبية بمواضيع تتعلق بالقيادة الإبداعية وأهميتها.

2- أن هذه الدراسة تتناول واقع القيادة الإبداعية بمنطقة تبوك التعليمية في المملكة العربية السعودية. فمن المتوقع من الدراسة إثراء الأدب التربوي المتعلق بالقيادة التربوية في البيئة السعودية بشكل خاص، والبيئة العربية بشكل عام.

6.1 التعريفات الإجرائية :

وكيل المدرسة : وهو الشخص المكاف من قبل وزارة التربية والتعليم بمساندة مدير المدرسة للقيام بمهام إدارية وفق صلاحيات محدده.

منطقة تبوك: ويقصد بها مدينة تبوك في المملكة العربية السعودية، والمحافظات التابعة لها: الوجه ، تيماء، ضباء، أملج، والقرى التابعة لها.

القيادة الإبداعية: هي الدرجة التي يحصل عليها مديري ومديرات المدارس الثانوية لدرجة ممارستهم للقيادة الإبداعية ككل من وجهة نظر وكلاء المدارس والمعلمين ولكل من أبعاد الدراسة (الأصالة، والمرونة، والطلاقة، والمبادأة)

7.1 متغيرات الدراسة

اشتملت الدراسة على المتغيرات التالية:

أ- المتغيرات المستقلة:

1- النوع الاجتماعي وله فئتان (ذكر، أنثى).

2- المؤهل العلمي وله مستويان (بكالوريوس تربوي، بكالوريوس غير تربوي).

3- الوظيفة ولها مستويان (وكيل ، معلم) .

ب- المتغيرات التابعه :

واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك التعليمية .

8.1 محددات الدراسة:

اقتصرت هذه الدراسة على ما يلي:

1- مديرو ومديرات مدارس المرحلة الثانوية الحكومية في منطقة تبوك بالمملكة العربية السعودية.

2- اقتصرت الدراسة على وجهات نظـر وكـلاء المـدارس والمعلمـين والمساعدات والمعلمات بمنطقة تبوك والمراكز التابعة لها (الوجه ، ضبا ، البدع ، حقل، تيماء، أملج والقرى التابعة لها).

3- أجريت هذه الدراسة خلال الفصل الدراسي الثاني مـن العـام 1427-1428هـ 2006 -2007 م.

الفصل الثاني

الإطار النظري والدراسات السابقة

1.2 الإطار النظري

مقدمة:

تشكل القيادة محوراً مهماً ترتكز عليه مختلف نشاطات المنظمات؛ ذلـك لأن أي تجمع بشري بحاجة إلى قائد يقوم بتنظيم العمل بين الأفراد، ويقوم بالكشف عـن مواهب أفراد الجماعة، وتوجيهها نحو إنجاز العمل على أكمل وجه.

فالقائد هو الذي يحرك الجهود ويوجه الطاقات لتحقيق أفـضل المـستويات للإنجاز، وللقيادة الإدارية أهمية كبيرة في توجيه سلوك العاملين نحو تحقيق الأهداف المرغوب بها، ولا شك أن المهارة القيادية تؤثر على مـستوى الأداء العـام فـي التنظيم، وتتميز القيادة الإدارية بفعاليتها واستمراريتها، وهي علاقة بـين الـرئيس والمرؤوس وبهذه العملية يمكن للمرؤوس أن يتصرف حسب درجة تـأثره بـالنمط القيادي الذي يمارسه الرئيس، وهذا بدوره يعتبر تغذية راجعة يستفيد منها القائد في تحسين قراراته مستقبلاً.

والقائد الناجح هو الذي يتمكن من تنظيم عمله والعاملين معه للوصول إلـى النتائج المرسومة، والاستمرار والتقدم؛ لأن القائد الناجح هو من يأخذ بزمام المبادرة في وضع الأهداف وتطوير الإستراتيجيات والنظم، وتوفير الموارد اللازمة وإحداث التغيير والاستمرارية نحو التفوق.(ملائكة،2007)

مفهوم القيادة :

توجد تعاريف عدة للقيادة منها تعريف القريوتي:حيث يعرفها بأنها قدرة تأثير شخص ما على الآخرين، بحيث يجعلهم يقبلون قيادته طواعية، ودونما إلزام قانوني؛ وذلك لاعترافهم بدوره في تحقيق أهدافهم، وكونه معبراً عن آمالهم وطموحاتهم، مما يتيح له القدرة على قيادة أفراد الجماعة بالشكل الـذي يـراه مناسـباً. (القريـوتي، 2000).

"القيادة هي أحسن الوسائل للتفاعل بين الإنسان والمال والمادة بأقصى كفايـة إنتاجية، وبأقل التكـاليف الممكنـة، وضـمن الوقـت المحـدد لتحقيـق الهـدف" (الطويل،171:2006).

والقيادة هي: "قدرة القائد على إقناع الأفراد والتأثير عليهم لحملهم علـى أداء واجباتهم ومهامهم، التي تـسهم فـي تحقيـق الهـدف المـشترك للجماعـة". (القحطاني،7:2001).

وتعرف القيادة بأنها "علاقة يستخدم فيها شخص قوته وتأثيره لحـث أفـراد الجماعة على العمل معها لإنجاز مهمة مشتركة".(فرج، 1993 :35).

من مظاهر مهارة القيادة: الدقة والسرعة في رصـد التغيـرات الخارجيـة وإدراك آثارها المحتملة على المنظمة، واكتشاف الفرص الناشـئة عـن التغيـرات الخارجية، وابتكار السبل لاستثمارها، والسرعة في اكتشاف التيارات السالبة داخـل المنظمة والتي تهدد بتحويلها عن أهدافها، والحسم في التعامل مع الموارد البـشرية بتوضيح واجباتهم ومسؤولياتهم، واستنهاض هممهم وطاقـاتهم المبدعـة، والعـدل والموضوعية في تقييم الأداء ومنح الحوافز، والقدرة على مواجهة الأزمات والتغلّب عليها، والانفتاح على الفكر الجديد، وتشجيع المرؤوسين للاستزادة منه، وأن يكـون المدير محركاً نحو التغيير والتطوير(السلمي،1999).

من هنا يرى الباحث أن القيادة التربوية هي: توجيه الأفراد العاملين واستثمار لكل الطاقات المتاحة، المادية والبشرية في تحقيق الأهداف المشتركة للتنظيم، بأقصر وقت وبأقل كلفة وأعلى كفاءة في ضوء السياسة العامة للمؤسسة التربويـة ممثلـة بوزارة التربية والتعليم .

أهمية القيادة:

القيادة ضرورية لكل المنظمات، بغض النظر عن نوع النشاط الذي تمارسه، وفي كل المجالات الإدارية من تخطيط، وتنظيم، وحفز، ورقابة، وخاصة في الأمور الإشرافية ويقع على عاتق القائد مهمة توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف من

خلال قدرته في التأثير في سلوكهم، وإن أهميتها تكمن في أنها تجعل العمل الإداري أكثر ديناميكية وفاعلية (حنفي، 1990).

فالقيادة تتضمن ثلاثة عمليات رئيسة هي: (توفيق، 2004).

1- تشكيل الاتجاه : عن طريق توفير الرؤية والاستراتيجيات الخاصة بصناعة التغير، ويتصف الاتجاه بالطابع الاستقرائي(الناتج عن التحول من الجزئيات إلى الكليات) فهي عملية يستعين بها القادة للوصول إلى مجموعة من البيانات، النماذج والعلاقات، لكونها تعمل على تطوير الرؤيا المستقبلية التي يجب أن تتم طبقاً للاستراتيجيات شاملة وواسعة النطاق ومتكيفة.

2- تنظيم الأفراد: عن طريق تكثيف الاتصال والتفويض مع الأفراد فالقادة المؤثرون هم: هؤلاء الذين ينجحون في نقل الرؤية وإستراتيجيتها إلى الأفراد المدفوعين للعمل.

3- التحفيز والتشجيع للأفراد ودفعهم على الطريق الصحيح: من خلال مناشدة احتياجاتهم الإنسانية الأساسية وإشباعها.

وعليه يتصف القيادي الناجح بتحمل المسؤولية، والإخلاص، والشورى، والعدالة، والقوة والشجاعة، والحلم، والتواضع، والوسطية، والتضحية، والتعاون، والرحمة، والسخاء، والمحبة والإخاء (الدحدوح،1998).

وظائف القيادة:

إن كل فرد في المنظمة يجب أن يتحمل مسؤولية الاستجابة، لما هو مطلوب منه من الأعمال. وأما دور القيادة هو: تحريك سلوكيات الأفراد في ضوء المطلوب منهم وتقديم الاستجابة الملائمة. ويمكن إدراج بعض الوظائف التي تؤديها القيادة على مستوى المنظمة، بتحديد الأعمال المطلوب، إنجازها ووضع الخطط التي تضمن الإنجاز لهذه الأعمال،وتوجيه العاملين نحو العمل الإيجابي، وتحقيق التعاون بين العاملين عن طريق توزيع المسؤوليات بينهم، وتفسير المواقف؛ لتسهيل إدراكها وفهمها من قبل المجموعة، وتمثيل الجماعة بشكل رسمي والتعبير عنها أمام الآخرين(العلاقي، 1998).

يرى الكثير من الباحثين بأن القيادة موقفية، والأسلوب المستخدم فـي قيـادة الجماعة يرتبط بظروفها وحالتها الثقافية والاجتماعية، والخصائص العامة التي يكون معها إمكانية اختيار أكثر من نمط في التنظيم نفسه في الشكل الـذي يتناسـب مـع خصائص التنظيم وأعضائه، حيث إن هناك أساليب قيادية متعددة تختلف بـاختلاف المواقف وهذا ما جاءت به النظريات الموقفية في القيادة مثل نظرية القيادة الموقفية لفيدلر (1951) والنموذج المتصل بالقيادة لتانبوم وشميدت (1964) ونموذج القيادة الموقفية ل (هرسي وبلا نتشارد) (1982) إضافة إلى نموذج القيادة الموقفيـة لاـي وسر (1990) (هيجان ، 1999).

خصائص وسمات الشخصية المبدعة:

هنالك خصائص عديدة يمتاز بها الشخص المبـدع، ولا يـشترط أن تكـون جميعها متوفرة في الشخص المبدع ، وذكر الباحثون في كتاباتهم هذه الخـصائص مثل الإحساس بالمشكلات بمختلف أنواعها، والبحث عن حلولها والطلاقـة اللغويـة والتعبيرية، والإنتاجية، والأصالة، والابتكار، وعدم التقليد والمرونة، والقدرة علـى التكيف وعدم التعصب والثقة بالنفس والشعور بالاستقلالية (عبد الرحمن، 1999).

والمبدع يميل إلى الفضول والبحث وعدم الرضا عن الوضع الراهن، والقدرة على استنباط الأمور، فلا يرى الظواهر على علامتها بل يقـوم بتحليلهـا، ويثيـر التساؤلات والتشكيك بشكل مستمر، الذكاء الثقة بالنفس على تحقيق أهدافه، ودرجـة من التأهيل والثقافة، والقدرة على تنفيذ الأفكار الإبداعية التـي يحملهـا الـشخص المبدع، ولديه علاقات اجتماعية واسعة ويتعامل مع الآخرين فيستفيد مـن آرائهـم، ويركز على العمل الفردي لإظهار قدراته وقابليته، فهناك درجة من الأنانية، والثبات على الرأي والجرأة والإقدام والمجازفة والمخاطرة، فمرحلة الاختبار تحتـاج إلـى شجاعة عند تقديم أفكار لم يتم طرحها من قبل (الصرن ،2000) .

ومن جهة أخرى يرى بعض الباحثين أن المبدع شخص عادي الـسمات قـد يكون مستوى ذكائه متوسطاً و لكن أتيحت له الفرصة والإمكانات والتوجيه الـسليم، ليصل بتفكيره وتخيله إلى تطبيق واقعي مثمر، ومن أهـم الـصفات التـي يمكـن

ملاحظتها في المبدع، القدرة على التعبير، حسن التـصرف، سرعـة الانفعـال، الثقـة بالنفس، التصميم، الإيجابيـة والمبادرة (قناديلي، 2006).

أما (كلارك) المشارإليه في(جـروان، 1999) فقـد حـدد مجموعـة مـن الخصائص التي تمتاز بها الشخصية المبدعة ومنها: الانضباط الذاتي والاسـتقلالية وكراهية السلطة، والقدرة على مقاومة الضغوط الاجتماعية، والقدرة العاليـة علـى التذكر، والانتباه للتفاصيل ، وتحمل الغموض والقلق، والميل للمغـامرة ،وتفـضيل المسائل المعقدة ، و توفر قاعدة معرفية واسعة.

مفهوم القيادة الإبداعية :

لقد اختلف العلماء في تحديد مفهوم واضح ومحدد للإبداع؛ ذلك لأن الإبـداع ظاهرة معقدة جدا ذات وجوه وأبعاد متعددة، دخل في كثير مـن مجـالات الحيـاة المختلفة. فيعرف الإبداع بأنه: أفكار تتصف بأنها جديدة ومفيـدة، ومتـصلة بحـل مشكلات معينة أو تجميع أو إعادة تركيب الأنماط المعروفة من المعرفة في أشـكال فريدة ، وتمر عملية الإبداع بأربع مراحل هـي الإعـداد، والاختيـار، والإلهـام، والاستشراف ومرحلة التحقق (الصرن ،2000).

والإبداع شكل راق من أشكال النشاط الإنساني، حيث ظل هذا الموضوع ولفترة طويلة محوراً يتناوله الفلاسفة والأدباء والفنانون، ولم يبدأ الاهتمام العملي المـنظم بهذا الموضوع، إلا مع بداية الخمسينيات من القرن العشرين ، بل وأصبح من أهـم قضايا البحث العملي في عدد كبير من الدول (جروان ، 1997).

وعرف سيمبسون(Simpsson)المشار إليه في (عيسوي،1998) الإبداع: بأنـه المبادأة التي يبديها الفرد في قدرته على التخلص من السياق العادي للتفكير، وإتباع نمط جديد من التفكير.

ويعرف الإبداع على أنه: المبادأة بالميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح، أو العمل ابتداء وسبقاً للغير، حيث تعتبر هذه الصفة من السمات الهامة اللازمة للقائد؛ لأنهـا كما يقول (فايول) تمكنه من الكشف عن عزيمة كـل موظفيـه، باعتبارهـا القـوة المحركة للعمل(كنعان،2002).

فالإبداع: قدرات واستعدادات لدى الفرد، يمتلكها بقوة العزيمة والإصرار، وهـو لا يأتي من فراغ وهو نشاط مقصود يسعى الفرد إلى تحقيقه لما فيه من فائدة للمجتمع، وقد يكون استجابة لحاجة أو لتحد يواجهه الشخص المبدع (عبدالعزيز،2006).

كما يعرفه كل من (مخامرة والدهان،1991) بأنه منتج جديد على شكل سلعة أو خدمة، أو التجديد في عملية إنتاج أو توزيع هذه السلعة أو الخدمـة،وهو أيـضاً تغيير في ناتج الموارد، أو التغيير في القيمة، والرضا الناتج عن الموارد المستخدمة من قبل المستهلك،وهذا التغيير في القيمة يتصف بالجدة، والأصالة، والقيمة.

الإبداع هو: جهد ذهني بشري مميز ينتهي بعد ولادته، وتبلوره عبر مراحل متتابعة إلى مشروع أو قاعدة قابلة للتطبيق العملي، بحيث يمكن الرصد والتفاعل مع النتائج المستخلصة(المشيقيح ،2000).

القيادة يجب أن تعمل على خلق المناخ التنظيمي، الذي يشجع على الإبـداع وأن المناخ التنظيمي لعملية الإبداع يجب أن يميـل نحـو اللامركزيـة وتفـويض السلطات، ويذكر أن معظم علماء الإدارة يؤكدون أن القيادة الديمقراطية تمتلك القدرة على تفجير طاقات العطاء للعاملين، وتحترم المبادرات الفرديـة لهـم، باعتبـارهم شركاء في المنظمة، ولا يستطيع تنفيذ القيادة الديمقراطية إلا القادة الـذين يفكـرون على المدى البعيد ويضعون أيديهم على الحقائق، ويفـضلون التجديـد والإبـداع، بالإضافة إلى مقدرتهم على إحداث التغيير، وتحقيق التكامـل، وروح الفريـق فـي العمل، وذلك من خلال مراعاة الجوانب السلوكية للعاملين في المنظمـة، حيـث أن ثورة المعلومات والتكنولوجيا أرست قيماً للابتكار والإبداع، في ثقافـة المؤسـسات الخدمية، والإنتاجية (عبد الله، 2001).

ويعرف ماير(Mayer) القيادة الإبداعية بأنها: قدرة الشخص على طرح حلول وأفكار جديدة، خلال ممارسة العمل، كما أن الإبداع شيء أساسـي فـي المنظمـة وبدونه تنهار المنظمة(Alexander,2005).

من هنا يرى الباحث أن القيادة الإبداعية هي: القدرة على المبادأة بفكرة جديـدة يستطيع من خلالها الوصول لحل مشكلة ما تواجهه، ويستثمر من خلاله كل الطاقات المتاحة، المادية والبشرية.

وفي هذا المجال يذكر الصيرفي(2006) أن الباحثين يذكرون العديد من المهارات ذات الأهمية، في تنمية القيادة الإبداعية ومنها:

تطوير مهارة التحليل الواعي: ويتم ذلك من خلال مجموعة من الأبعاد التي تساعد على معالجة أي موضوع أو مشكله، فمثلاً تفضيل المناقشات من قبل القائد التي تشجع الآخرين على طرح الأفكار، وكذلك اهتمام القائد بمعرفة آراء وأفكار الآخرين، وقدرته على تطوير الحلول للمشاكل الطارئة والتي تواجه التنظيم .

زيادة الاهتمام بالآخرين وحاجاتهم: حيث يجب أن يتم تنمية قدرة القائد على توقع حاجات الآخرين، والاهتمام بها كما يجب أن تنمى لدى القائد مهارة التعامل مع الجميع بالطريقة نفسها بغض النظر عن الفروق المختلفة بينهم .

التركيز على التخطيط لاستراتيجي : فمن المهم أن يكون القائد مهتماً إلى حد كبير بالأهداف العامة الرئيسة، وليس بالأمور الإجرائية، وذلك من خلال إعطاء الوقت الكافي للأمور المتعلقة بمثل هذه الأهداف، وعدم هدر الوقت في معالجة المشاكل اليومية، واتخاذ القرارات بشأنها، وكذلك عدم التركيز على نقاط الضعف في الموظفين.

زيادة القدرة على التركيز وحصر الوقت: حيث أنه يجب توزيع الأدوار في العمل على أساس درجة الاهتمام الموجود لدى العاملين في العمل، و كذلك يجب معالجة الأمور بتركيز وبدون تشتت؛ لعدم هدر الوقت للأمور الروتينية.

زيادة القدرة على التكيف مع التغيير: يجب على القائد الذي يرغب بأن يكون مبدعاً أن ينمي لديه مهارة القدرة على التكيف مع المتغيرات وأن يتوقع التغيير المفاجئ والاهتمام بالبيئة المحيطة.

مهارة الصبر : تعد مهارة الصبر من أهم المهارات التي يمتاز بها المبدع والتي يجب تنميتها لدى القادة، وهي القدرة على إعادة تقييم الذات حيث أن ذلك من شأنه إن يساعد المدير على تجاوز الضغوط اليومية، وتقييم نفسه على أساس دوره الواسع وكذلك تقييم أداء التنظيم، والثقة في المستقبل. ويجب على القائد كذلك إن ينمي مهارة ضبط النفس في حالة عدم الاستقرار، حتى يتمكن من التركيز والعمل كقائد مبدع .

الأدوار التي يجب أن يقوم بها القائد المبدع:

إن القائد المبدع عليه القيام بالأدوار التالية:

التقمص : فحص المتغيرات المختلفة، والنظر إليها من زاوية احتياجات ورغبات الآخرين، وأن يضع نفسه موضع المرؤوسين ويشعر بمشاعرهم وحاجاتهم واتجاهاتهم نحو العمل، والمنظمة، وأهدافها، ونحو أعطاء الفريق ونحو القيم التنظيمية.

الإدراك : قدرة القائد على تقييم نفسه بشكل صحيح، وفقاً لما يراه الآخرون حيث أن فهم الذات يساهم في تعديل السلوك نحو الأفضل .

الموضوعية : قدرة القائد على تحليل الوضع الراهن تحليلاً عقلانياً دون تدخل العاطفة، فالقائد الناجح: هو الذي يستطيع تحديد القوى التي تدفع المرؤوسين إلى سلوك معين: وقدرته على معرفة التغيرات في البيئة الداخلية والخارجية (عباس، 2004).

إن القدرات الإبداعية موجودة عند كل الأفراد بنسب متفاوتة، وهي بحاجة إلى الإيقاظ والتدريب، لكي تتوحد وأن النمطية في الأساليب تعيق تلك القدرات ولا تؤدي إلى إعداد أفراد يمتازون بالفكر، قادرين على الإنتاج المتنوع والجديد، والذي تحتاجه التنمية الشاملة لمجتمعاتنا، في القرن الحادي والعشرين . وهناك طرق عدة لتنمية قدرة الإبداع لدى الأفراد، كالعصف الذهني ،التركيز العقلي ، الأسئلة الذكية (القريوني، 1998).

تصنيف الإبداع:

لقد صنف (حريم ،2003) الإبداع إلى نوعين: إبداع إداري، وإبداع فني.

فالإبداع الإداري: هو تغيرات في الهيكل التنظيمي، وعمليات المنظمة مثل: إعادة تصميم العمل، السياسات والإجراءات، والنظم مراقبة، وبرامج تدريب وغيرها.

الإبداع الفني: هو تطوير منتجات جديدة أو خدمات جديدة وتغيرات في التقنيات التي تستخدمها المنظمة، وتغييرات في فنون وأساليب الإنتاج، وباختصار فالإبداع الفني يتعلق بالنظام الفني في المنظمة.

أما تصنيف الإبداع عند (الدهان، 1989 والعميان،2002) فهو كما يلي:

الإبداع الفردي: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه من قبل أحد الأفراد، بحيث يكون لدى العاملين عملية إبداعية لتطوير العمل، وذلك من خـلال خـصائص فطريـة، كالذكاء والموهبة، أو من خلال خصائص مكتـسبة كالمثـابرة، والمرونـة وحـب المخاطرة، والقدرة على التحليل، وحل المشكلات، وهذه الخصائص يمكن التـدريب عليها وتنميتها.

الإبداع الجماعي: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليه أو تقديمه من قبـل الجماعـة وإبداع الجماعة أكبر من الإبداع الفردي، بحيث تكون جماعات محددة فـي العمـل تتعاون فيما بينها لتطبيق الأفكار التي يحملونها وتغيير الشيء نحو الأفضل.

الإبداع على مستوى المنظمة: وهو الإبداع الذي يتم التوصل إليـه عـن طريـق المنظمة ككل، فهناك منظمات متميزة في مستوى أدائها وعملها، وغالبا مـا يكـون عمل هذه المنظمات نموذجي ومثالي للمنظمات الأخرى، وحتى تصل المنظمات إلى الإبداع لابد من وجود إبداع فردي وجماعي، في المنظمة وقد بينت الدراسات بـأن المنظمات التي تشجع العاملين على طرح أفكار جديدة وحرية النقـاش، والاهتمـام بآرائهم وإيجاد قنوات اتصال فعالة، تسمح بتبادل المعلومات بين الأفـراد، وتـشجع التنافس بين العاملين، وتقديم الدعم المادي والمعنوي للمبدعين تساعد علـى تنميـة الإبداع التنظيمي.

وهناك من قسم مستويات الإبداع تقسيمات أخرى تتكون من خمسة مستويات وهي كالتالي: (عبدالعزيز،2006 ، وعبيد ،2000)

الإبداع التعبيري: ويسعى إلى تطوير فكرة أو نواتج فريده بغض النظر عن نوعيتها أو جودتها، ومثال هذا النوع من الإبداع الرسومات العفوية للأطفال .

الإبداع الإنتاجي: وتشير إلى البراعة في التوصل إلى نـواتج مـن الطـراز الأول ودونما شواهد قوية على العفوية المعبرة عن هذه النواتج، و مثال ذلك تطوير لوحة فنية، أو مسرحية شعرية(عبدالعزيز،2006 ، وعبيد ،2000).

الإبداع الابتكاري: ويشير إلى البراعة في استخدام المواد لتطوير استعمالات جديـدة لها دون أن يمثل ذلك إسهاماً جوهرياً في تقديم أفكار، أو معارف أساسية جديـدة

ومثال ذلك ابتكار نظريات في العلم أو الفن، ولكن بالاستناد إلى أفكـار ونظريـات موجودة سابقاً(عبدالعزيز،2006 ، وعبيد ،2000).

الإبداع التجديدي : ويشير إلى القدرة على اختراق قوانين ومبادئ أو مدارس فكرية ثابتة، وتقديم منطلقات وأفكار جديدة كتلك التي قدمها كوبريتكس (copericus) في إضافات جوهرية عند توسيعه لنظريـة بطليمـوس فـي علـم الفلـك، و إعـادة تفسيرها(عبدالعزيز،2006 ، وعبيد ،2000).

الإبداع التخيلي: وهو أعلى مستويات الإبداع و أندره و يتحقق فيه الوصول إلى مبدأ أو نظرية أو افتراض جديد كلياً، و يترتب عليه ازدهار أو بروز مدارس و حركات بحثية جديدة (عبدالعزيز،2006 ، وعبيد ،2000).

العوامل المؤثرة في الإبداع:

من خلال النظرة الشمولية إلى موضوع الإبداع، فإنه مـن الممكـن تحديـد العوامل المؤثرة على الإبداع كما يلي:

العوامل الشخصية:ويقصد بها الخصائص أو السمات التي يمتاز بها الشخص بحيث يكون من خلالها مبدعاً والتي تم التطرق إليها سابقاً.

العوامل المتعلقة بالبيئة الخارجية : تؤثر البيئة الخارجية في الإبداع، مـن خـلال توفير الأجواء والموارد المناسبة، للقيام بالتغير الـذي تـأتي بـه الابتكـارات والإبداعات، أو العكس من خلال مقاومة التغيير،من ناحية أخرى فإن الـشخص المبدع هو في الأصل عضو في جماعه يتأثر بهم وبثقافة المجتمع المحيط .

العوامل التنظيمية : فالهيكل التنظيمي للمنظمة يعد من العوامل المؤثرة في مستوى الإبداع لدى الإفراد؛ لأن الأفراد يعملون ضمن نسق تنظيمي محدد فـإذا كـان التنظيم مقيداً للحرية وغير محفز على الإبداع والابتكار، فان ذلك يعد قيداً يحـد من الإبداع لدى الأفراد، والعكس في حالة أن هذا التنظيم يوفر الحرية الكاملـة للأفراد وأن القيادة تتبع النمط الديمقراطي، فإن ذلك سوف يكون محفـزاً لكـل خصائص الإبداع لدى الإفراد . ومن ناحية أخرى فإن العلاقات بين الأفراد فيما بينهم داخل التنظيم يعد من الأمور المؤثرة في الإبداع، فكلما كانت هذه العلاقات طيبة، كان المجال أمام المبدعين مفتوحاً. كذلك من العوامل التنظيمية المـؤثرة

في الإبداع استراتيجيات الشركة وأهدافها، فكلما كانت الاستراتيجيات والأهداف تراعي مصالح الإفراد، وتأخذ بعين الاعتبار ضرورة التطوير، وحفز الإبـداع كان ذلك ذا تأثير إيجابي على الأشخاص المبدعين في المنظمة.

العوامل الاجتماعية والثقافية: تعتبر الأسرة من أهم هذه العوامل حيث أن الأسـرة تلعب دوراً هاماً في رعاية المواهب الفطرية وتنميتها لدى الفرد، ليخرج حاملاً مجموعة من الخصائص التي تساعده على التفاعل مع المجتمع وثقافته والتفكير الجيد الذي يحفـز الإبـداع لديـه. ومـن ناحيـة أخـرى، فـإن المنظمـات الاجتماعية، والثقافية، والتوجيه الثقافي، والحوافز التي نمنحها لتحفيـزهم نحـو التنافس، والإبداع. إضافة إلى دور المجتمع ككل في تكـوين شخـصية الفـرد المبدع، وتوفير الظروف الموضوعية اللازمة لنشوئه نشأة سـليمة، واسـتمرار تنمية قدراته، ومواهبه الذاتية.

العوامل السياسية: لا شك أن لتوافر الحرية والدعم السياسي، دوراً في التأثير على الشخص المبدع، ونقل عمليات الإبداع من الفرد إلى مستوى المجتمع، وكـذلك فإن الحرية السياسية تؤثر إلى حد كبير في إيجاد وخلق الطاقات الإبداعية فـي المجتمع .

العوامل الموضوعية: مثل الأزمات الاقتصادية والسياسية التي تلعب دوراً محركـاً للإبداع. حيث أن متطلباتها غير المألوفة تحتاج لطريقة جديدة في التعامل يمكن أن تكون بيئة خصبة للإبداع والابتكار .

العوامل الإدارية: تلعب الإدارة دوراً واسع الأهمية في الإبداع، ليس من ناحية إدارة الإبداع فقط وإنما من واقع دورها في إدارة الـشؤون الـسياسية والاقتـصادية والاجتماعية، في العالم. خاصة عندما تتصف الإدارة بالمركزيـة ومـسؤولياتها عن وضع الخطط الإنمائية وتنفيذها؛ لذلك فإن الإبداع هو أحد العناصر الهامـة التي تؤثر في عملية التنمية، وذلك بسبب دور الإدارة الشمولي في هذا المجـال (جاده وعبوي، 2006).

ويرى الباحث أن التطورات التكنولوجيـة تـساعد إلـى حـد كبيـر فـي تحفيز الخصائص الإبداعية لدى الأفراد، وكذلك تسهل التعرف على المبدعين مـن

خلال إجراء الاختبارات الحاسوبية. ومن ناحية أخرى فإن التطور التكنولوجي جعل الباب مفتوحاً على مصراعيه أمام المبدعين. حتى يطوروا إبداعاتهم ويتوصلوا إلى كل ما هو جديد في مجال التقنية.

عناصر الإبداع ومقوماته:

يذكر الباحثون في هذا المجال بعضاً من عناصر الإبداع ومقوماته ومنها :

1- الطلاقة Fluency : وهي القدرة على إنتاج عدد كبير من الأفكار في فترة زمنية معينة، فالشخص المبدع متفوق من حيث كمية الأفكار التي يطرحها عن موضوع معين في فترة زمنية ثابتة مقارنة بغيره (عبدالعزيز،2006، صالح ورشيد،2006، واللوزي 2006، و الشقحاء،2003، إبراهيم ،1999).

2- المرونة Flexibility قدرة الفرد على تغيير وجهه نظرة نحو المشكلة التي يعالجها بالنظر إليها من زوايا مختلفة،ويقصد بها القدرة على تغيير الحالة الذهنية بتغير الموقف. (عبدالعزيز،2006، صالح ورشيد،2006، اللوزي 2006، الشقحاء،2003، إبراهيم ،1999).

3- الأصالة Originality : وهي أكثر الخصائص ارتباطاً بالتفكير الإبداعي ، وهي تأخذ معنى الجدة Novetty إذ أن المبدعين يتميزون بالتحرر من النزعة التقليدية، والتصورات الشائعة، فهم يخرجون عن المألوف في التفكير، والتعبير، ووضوح الرؤيا، والقدرة على إنتاج أفكار جديدة، غير مألوفه(عبدالعزيز،2006،صالح ورشيد،2006، واللوزي 2006، والشقحاء، 2003).

4- المبادأة : الميل الذي يدفع الفرد إلى الاقتراح أو العمل، ابتداء وسبقاً للغير، وتعتبر هذه السمة من السمات المهمة اللازمة للقائد، وتمنحه القدرة على الإبداع والابتكار، والتصرف الواعي، والسريع في مختلف المواقف، وتظهر المبادأة في المناخ الصحي، الذي يشجع العاملين، ويحفزهم على المبادرات والمبادآت (كنعان،2002 ،سلامه،2005).

5- المخاطرة: أخذ الفرد زمام المبادرة في تبني الأفكار والأساليب الجديدة، والبحث عن حلول، لها في نفس الوقت، الذي يكون فيه الفرد، قابلا لتحمل المخاطر الناتجة عن الأعمال التي يقوم بها، ولديه لمواجهة المسؤوليات.

6- الحساسية للمشكلات: وهي قدرة تمكن الشخص من النظر إلى المشكلات بصورة جديدة بحيث يكون لديه تصور جديد حولها، مما يساهم في إيجاد حلول جديدة، والشخص المبدع يستطيع رؤية الكثير من المشكلات في الموقف الواحد.(عبدالعزيز،2006،الشقحاء،2003 ، إبراهيم ،1999).

7- القدرة على التحليل: وهي القدرة على تفتيت الأشياء المركبة إلى العناصر التي تتكون منها والتعرف على العلاقات بين هذه العناصر. (الشقحاء،2003).

8- الخروج عن المألوف : وهي إتباع طريق جديد في التعامل مع الأشياء والمشكلات، والرغبة المستمرة في التغيير والتجديد (عبدالعزيز،2006،الشقحاء، 2003).

معوقات الإبداع:

تعني تنمية الإبداع: الحد من المعوقات التي تواجهه، لذلك فلا يمكن تنمية الإبداع إلا بمعرفة تلك المعوقات، وقد تعرضت العديد من الدراسات لهذا الموضوع، حيث صنفت معوقات الإبداع إلى أربعة تصنيفات وهي:

1- **المعوقات الذاتية الشخصية:** وتتضمن العوامل التي تتعلق بالفرد ذاته والتي تؤثر على تكوين شخصيته منذ الطفولة ومنها :

أ. البحث بشكل مستمر عن الإجابة الصحيحة.

ب. المحاولة الدائمة لاستخدام المنطق.

ج. الخوف من الفشل في تحقيق الأهداف.

د. التردد في تحمل المسؤولية.

2- **المعوقات التنظيمية:** وتتمثل في كافة العوائق التنظيمية السائدة في إطار العمل الذي يعمل به الفرد كالأنظمة والقوانين، والتعليمات منها :

أ. الالتزام الحرفي بالقوانين والتعليمات والأنظمة والإجراءات.

ب. عدم ثقة بعض المديرين بأنفسهم والعاملين معهم.

ج. المناخ التنظيمي.

د. تطبيق هياكل تنظيمية جامدة وغير سليمة تقيد حرية الأفراد.

هـ. عدم وجود قيادة مؤهلة وكفء في إدارة المنظمة.

و. العمليات الإدارية السائدة في المنظمة غير سليمة في إطار الاتصالات، القيادة واتخاذ القرارات.

3- **المعوقات الاجتماعية والثقافية :** وتتضمن كافة العقائد والعادات والأعراف والتقاليد، والاتجاهات السائدة في المجتمع، وهي ما تقف غالباً أمام الإبداع الفردي والجماعي، أو أنها تحول دون تنمية وتعزيز القدرات والمهارات الإبداعية.

4- **المعوقات البيئية** : وتتضمن الفقر والبطالة، التلوث البيئي، الوعي نحو السلامة والصحة العامة؛ أي أنها تتضمن كافة التغيرات المتعلقة بالجوانب الاقتصادية والسياسية والصحية (حمود، 2002).

يضيف(العميان،2002)على المعوقات السابقة ما يلي:

1- الخوف من التغيير ومقاومة المنظمات له، وتفضيل حالة الاستقرار وقبول الوضع الراهن.

2- انشغال المديرين بالأعمال اليومية الروتينية، ورفض الأفكار الجديدة واعتبارها مضيعة للوقت.

3- الالتزام بحرفية القوانين والتعليمات والتشديد في التركيز على الشكليات دون المضمون.

4- مركزية الإدارة، وعدم الإيمان بتفويض الأعمال الروتينية البسيطة إلى العاملين. وعدم الإيمان بأهمية المشاركة من قبل العاملين.

5- نبذ الزملاء، حيث أن الإنجاز والتفوق الزائد الذي يتجاوز قدرات الزملاء في مجال العمل، يشعرهم بالخطر والتهديد، مما يحفزهم على النيل من الفرد المبدع بالسخرية منه، والتهكم على آرائه والكيد له أو الابتعاد عنه وعزله.

6- قلة الحوافز المادية والمعنوية، وخاصة المادية منها مما تجعل العاملين منشغلين

بتدبير أمورهم الحياتية، ومصادر رزقهم، وتجنبهم للعمل الإبداعي الذي سيجلب لهم مزيدا من النبذ والمحاربة والعوز مثل: عدم توفر أنظمة حوافز ذات تـأثير على الأفراد أو عدم توافر معايير العدالة بين الأفراد .

7- القيادات الإدارية غير الكفء؛ وذلك أن الإدارة تعتبر صاحبة الدور الأساسـي في حفز العاملين وتوجيههم وإشراكهم في وضع وتنفيـذ الأهـداف التنظيميـة، وخلق التعاون، وإيجاد البيئة المناسبة داخل المنظمة، فإذا ضعفت كفـاءة هـذه الإدارة، كانت عائقاً في وجه الإبداع لدى العاملين، حيث أن خط القيادة المتبـع في المنظمة قد يشكل عقبة في وجه الإبداع ، فالقيادة الاستبدادية لا تسمح بظهور الإبداع في النشاطات الإدارية، نتيجة لعدم إعطاء الأفراد فرصة المشاركة فـي صنع القرار، أو لتبادل الآراء والمقترحات .

8- الفواصل الرئاسية، أو عدم سهولة الاتصال بين العاملين والمسؤولين في الإدارة العليا، حتى يوصلوا أفكارهم، ومقترحاتهم، ويناقشونها معهم.

9- معوقات تنظيمية، وتتمثل في تحديد سلوك العاملين بأمور متوقعة وفـق الأدوار الرسمية، أي أن الإدارة ترى أن الأدوار والسلوك يجب ألا تتنـاقض التوقعـات الرسمية في المنظمة، وعليه فكلما زادت هذه الأدوار تحديداً قل مجال الإبـداع وصغرت دائرته، فعندما يحدد الرئيس للموظف، أو العامل كل خطوات العمـل وتفاصيله فإنه لا يترك له مجالاً للإبداع، أو طرح الأفكار الجديدة.

10- معوقات مالية للحيلولة دون بذل تكاليف محتملة، كتكـاليف تغييـر الآلات أو تبديل الأنظمة الموجودة، أو نماذج أو غير ذلك.

11- ضعف الولاء التنظيمي، يؤدي ضعف ولاء وانتماء الفرد للمنظمة التي يعمـل فيها إلى الاكتفاء بإنجاز الحد الأدنى من المهمات الموكلة إليه، فيعمـل بـشكل متقاعس وغير مبالٍ وبالتالي عدم التوقع منه الإبداع.

12- التفكير غير المتعمق، كثيراً ما تشكل العادات في التفكير عائقاً أمام الإبداع أو نشوء أفكار جديدة، إذا أن التعامل مع الأفكـار دون تعمـق واعتبـار الأفكـار والأحداث، على أنها مسلمات غير خاضعة للبحث والنقاش ويشكل حاجزاً كبيراً في وجه الإبداع.

مما سبق يتضح لنا أهمية الإبداع في حياتنا المعاصرة، حيث أنـه لا يخـتص بدولة أو بشعب أو بفرد دون الآخر، بل هي صفة بشرية وطاقة كامنة داخل كل فرد ولكن الاختلاف يكمن في مدى القدرة على توفير العوامل التي تحقق استثارة الإبداع ومقاومة معوقاته، وتوظيف الإبداع مؤسسياً؛ ليكون تقليداً للحيـاة، ومـدخلاً فعليـاً للمستقبل وهذا ما ينقص المؤسسة التربوية ممثلة بالمدرسة وقـدرتها علـى تـذليل العقبات، والمعوقات، التي تحول دون تميزها بالإبداع والتطوير .

علاقة القيادة بالإبداع :

العلاقة بين القائد والأفراد في مجال العمل لها تأثير واضـح علـى عمليـة الإبداع، سواء أكانت هذه العلاقات رسمية، أو غير رسمية تعبر عن تبادل محـدود للعلاقات بين القائد والأفراد، أو قد تكون علاقات متطورة تتصف بالثقة والـشعور بالاحترام المتبادل؛ لتعبر عن تبادل متطور من العلاقات بين القائد والأفراد حيـث تسمح هذه العلاقة التي تتصف بالثقة بإعطاء درجة أعلى من الاسـتقلالية للأفـراد وحرية أكثر في اتخاذ القرارات، وبالتالي تدعم السلوك الإبداعي للأفـراد داخـل المنظمة ومشجعة له ،وللربط بين القيادة والإبداع أهمية في نجاح استمرار العمليات الإبداعية داخل المنظمة، وفي تهيئة المناخ الإبداعي، للوصول للإبداع القيادي.

ويؤكد كل من (Gerard& Mary & Marie,2007) أن التفكير الإبداعي يلعب دوراً مهماً في القيادة الفعالة، حيث قاموا بتصميم نموذج لتنمية الإبداع بالقيادة، ويشمل النموذج أربعة مستويات وهي كما يلي:

المستوى الأول(المشاهد):

إن الفرد لايمتاك مهارة التفكيرالإبداعي وفي هذا المـستوى يـتعلم أسـاليب التفكيرالإبداعي بالمشاهدة والإطلاع.

المستوى الثاني(طالب الإبداعية):

في هذا المستوى يبدأ الفرد بإدراك أهمية التفكير الإبداعي، إضافة إلى تبنيه المبادئ والأنشطة التي تحسن المهارات القيادية، فهو هنا مـدرك لأهميـة التفكيـر الإبداعي لكنه بحاجة إلى تنمية المهارات.

المستوى الثالث(الممارسة الفعالة):

في هذا المستوى يمتلك الفرد مهارة التفكير الإبداعي ويسعى لتطبيق المبادئ الإبداعية حتى يصبح ممارس فعال، وذلك من خلال الممارسـة الفعليـة لمبـادئ الإبداع، ويطور الأفراد في هذا المستوى الإدراك العقلي ويصبحون ذوي مهـارة ، فهم في إيجاد مناخ قادر على دعم الإبداع لديهم.

المستوى الرابع(القادة المتغيرون والمبدعون):

الأفراد في هذا المستوى يطلق عليه القائد المتغير المبدع؛ وذلك لأنهم أدخلوا مبادئ وأساليب الإبداع أثناء الممارسة الفعلية للعمل وهذا هـو جـوهر القيـادة ، وهؤلاء القادة يبحثون عن تقديم أو دعم للتغير الإبداعي، ويستطيعون وضع المبادئ الفعالة والتي تنقل السلوك والاتجاهات، في جميع المجالات، ويكون التواصل أكثـر في هذا المستوى عندما تتداخل الممارسة الفعلية للعمل مع سلوك القائد، الذي يبـدأ بفكرة التغير الإبداعي، وهذه التداخلات تسهل عملية التفكير الإبداعي مع الآخـرين ولذلك فإن تعزيز المناخ للإبداع يحصل بصورة طبيعية ومن ثـم تـصبح القيـادة إبداعية .

خصائص الشخصية التربوية المبدعة :

تحدث بعض الكتاب التربويين عن الشخصية التربوية المبدعة حيـث شـغل ذلك اهتماماتهم بهدف تطوير قدرات مدير المدرسة الشخصية، والإدارية، والفنيـة ليتمكن من مواكبة التطور الذي يحيط في المدرسة، وذكروا أنها تمتاز بعـدد مـن الخصائص الإبداعية أهمها:

1- **القدرة الفكرية:** وهو أن يتمتع المدير بقدرة على إنتاج مجموعـة كبيـرة مـن الأفكار التطويرية الآنية والمستقبلية.

2- **وضوح الهدف:** بحيث يكون هناك وضوحاً للهدف أو الرسالة؛ وذلـك لتوجيـه جميع الجهود، والفعاليات والأنشطة باتجاه تحقيق هذا الهدف.

3- **بناء هياكل تنظيمية:** فوجود هيكل تنظيمي مرن يمكـن الإدارة مـن تحقيـق أهدافها، ولا شك أن من ملامح مرونة الهيكل التنظيمي قلة الحواجز فيه بين الأقسام والوحدات، وسهولة التواصل.

4- **استخدام تكنولوجيا المعلومات :** حيث يفترض أن تسهل هذه التكنولوجيا العمل، وتنقله إلى آفاق جديدة ، فضلاً عن تيسيره، وإيصاله إلى أكبر قطاع من المستفيدين.

5- **التركيز على عمل الفريق**: وهذا لا يعني بالطبع عدم الاهتمام بمسؤولية الفـرد وحفزه وصولاً إلى الأداء المتميز .

6- **التأكيد على خلق هوية متميزة خاصة بالمؤسـسة:** وهذا يتأتى من خلال بلورة مناخ تنظيمي متميز (Organizational climate) أو ما يمكن أن يـسمى ثقافـة تنظيمية مشتركة (Organizational culture) .

7- **التركيز على السلوك الإداري الديمقراطي:** الذي يشبع حاجات الجميع ، ويسمح بمشاركة الجميع ، ويصل إلى تحقيق الأهداف من خلال جهود الجميـع، وهـذا لا يتأثر بالطبع إلا من خلال توفر ثقة لدى الإدارة فـي العـاملين، وتقبـل أفكـارهم واقتراحـاتهم، وتـربيتهم علـى أسـاس انجـازهم ولـيس علـى أي أسـاس آخر(بطاح،2006).

والمدير المبدع يتصف بعدد من الصفات مـن أهمهـا :الـذكاء المرتفـع، والأصالة والطلاقة اللفظية، والخيال الواسع ، والقـدرة علـى التفكيـر المنطقـي، والاستقلالية في إصدار الأحكام، والتكيف مع الأوضاع المستجدة ،والقـدرة علـى استيعاب المواقف المختلطة والمشوشة، واستخدام المعرفة كأسـاس لتوليـد أفكـار جديدة، والتنبه للمواقف الجديدة والتغيرات في المعرفة، والقدرة الفنية والجمالية على تحديد مشكلات جديدة للبحث، والمتابعة(خطاطبة، 2002).

القيادة المدرسية:

العمل الجماعي دوماً بحاجة لشخص يتولى القيادة والإشراف عليه، وبـمـا أن المدرسة مؤسسة تربوية، فإنها تحتاج إلى قائد تربوي يديرها ويشرف على أعمـال العاملين فيها، ويعمل على التطوير، والتحسين، والتغيير، الإيجابي، فيهـا كـي يجعل منها وحدة إنتاج، وتطوير حقيقي، يواكب متغيـرات العـصـر (أبوعابـد، 2006).

من أهم الظواهر التي أدت إلى تطوير مفهوم القيادة التربوية، اهتمام الباحثين بالبحوث والدراسات العلمية المتصلة بالإدارة بالإضافة إلى اعتبار الإدارة ظـاهرة

سلوك وتفاعل اجتماعـي وعلاقات إنسانيـة وكـذلك تـأثرت القيـادة التربويـة بالظواهر الجديـدة ،مثـل: التكنولوجيـا، والعوامـل الـسكانيـة، والعقائـد، والأيدولوجيا، والضغوط الاجتماعية، والتغير والصراع في نظام القـيم والانفجـار المعرفي (حسان والعجمي، 2007).

في ضوء ذلك تحددت أهداف ونشاطات، وسياسات، ومـشروعات القيـادة التعليمية وتعالج في ضوئها المشاكل التي تواجهها؛ ونتيجة لثورة الاتصالات الهائلة التي بثها العالم أدى ذلك إلى تحول المجتمعات من مجتمعات مغلقة إلى مجتمعـات مفتوحة تتعايش معاً في قرية صغيرة، مما أصبح من الضروري على المؤسـسات التربوية تطوير القيادات التربوية التي تعمل على مواجهة متطلبات العصر الحـديث في التطور والتنمية (عياصره ، 2006).

إن القائد المدرسي الفعال يمتاز بصفات عدة هي: (الخالدي ، 2002).

1- الاهتمام بحاجات المعلمين، وتوفير التغذية الراجعة لأدائهم، وتشجيعهم ووضـع خطط تطوير طويلة المدى، التي تفيد المدرسة والعاملين فيها.
2- توفير قيادة إيجابية ووضع أهداف لها القدرة على تحقيق دافعية العاملين للالتزام بتحقيق هذه الأهداف .
3- القابلية لتجريب الجديد والثقة بالآخرين وبالعمل؛ لأن هنالك اتفاقاً على وجـوب العمل لصالح المدرسة والطلبة

والجدير بالذكر أن نمط القيادة التعليمية، ظهر في بداية الثمانينات، كميـزة من مميزات المدارس الفعالة، حيث القيادة الإدارية القوية، مع التركيز على نوعيـة التعليم والتوقعات العالية، لتحصيل وتقديم الطلبة، ثم تطور هذا النمط القيادي إلى أن أصبح القائد يعمل بشكل أقل توجيهاً وأكثر تعاوناً مع المعلمين . وهذا ما يسمى فيما بعد بالقيادة التحويلية، وحصل هذا النوع الجديد من القيادة على الكثير مـن القـوه بالتأكيد؛ وذلك عن طريق مشاركة المعلمين بالقيم؛ وبناء ولاء طبيعي للعمل ولمهمة المدرسة. حيث ركزوا على تكوين ثقافة خاصة للمدرسة، وكان من سماتها تفويض السلطة للمعلمين وهي عملية هامة جداً في المدارس الثانوية، وقد أثبتت الكثير مـن

الدراسات، أن هـذا النوع من القيـادة، يزيـد مـن دافعيـة المعلمـين لعملهـم (عياصرة ، 2006) .

إن عمليات التربية والتعليم، لا يمكن أن تتم بشكل صـحيح ومتكامـل، ولا يمكن أن يتحقق لها النجاح اللازم، إلا إذا وجدت من يهتم بهـا، ويـشرف عليهـا ويوفر لها جميع الإمكانات اللازمة، سواء كانت مادية أو غير مادية، حتى تـستطيع أن تسير في الاتجاه الصحيح المرسوم لها، وحتى تحقق الأهداف المرجـوة منهـا وذلك لا يتم إلا عن طريق الإدارة التربوية ممثلة بمدير المدرسة (دهيش، 2007).

من هنا يمكن للباحث أن يضيف بأن مدير المدرسة هو القائد الأول المسؤول عن تطبيق سياسة التعليم المرسومة من وزارة التربية والتعليم، والتي تتطلب منـه الإلمام بالأساليب الإدارية الحديثة، والتي تستأثر العاملين معه في الميدان التربـوي وذلك من خلال تفويض الصلاحيات، مع منح الثقة، وإتاحة الفرصة لهم بتجريب ما هو جديد؛ لتحقيق الفائدة، ويزيد من دافعية المعلمـين للعمـل، ولمهمـة المدرسـة ورسالتها التربوية .

2.2 الدراسات السابقة:

سيتناول الباحث كل الدراسات التي اطلع عليهـا وذات العلاقـة المباشـرة بموضوع البحث وهي مقسمه إلى قسمين: هما الدراسـات العربيـة، والدراسـات الأجنبية:

أولاً: الدراسات العربية:

قام كل من صالح ورشيد،(2006) بدراسة، هدفت إلى توفير إطار تحليلـي يستند إلى مجموعة من العوامل والأبعاد التي لا علاقة لها تهيئ المنظمات، لتقبـل الفلسفات الإدارية الحديثة لغرض تعزيز الإبداع الفردي للأفراد العاملين فـي هـذه المنظمات، من خلال: استطلاع العوامل المنظمية، التي تعزز الإبداع وفق مؤشرات براءات الاختراع والابتكارات، والبحوث العلمية المنشورة، والترقيـات العلميـة، والكتب المؤلفة والمترجمة والإشراف على الدراسات العليا،وتقديم تـصور عملـي لكيفية الاستفادة من الفلسفة الجديدة، والإبداع في الانتقال بالجامعات، من تصميماتها

التقليدية وأساليبها الإدارية التقليدية، إلى تصميمات مبتكـرة، تـستوعب المفـاهيم الحديثة في الإدارة الإبداعية، وتوصلت الدراسة إلى تقدم رؤساء الأقسام في المرتبة الأولى وبمقدارعشرة مقاييس إبداعية ثم يليها في المرتبة الثانية معـاونو العمـداء وبمقدار ثمانية مقاييس إبداعية ثم المرتبة الثالثة كانت من نصيب العمداء وبمقـدار أربعة عشر مقياساً إبداعياً، ودون فروق معنوية بين المناصب الثلاثة. وتوصـلت الدراسة أيضاً إلى أن المناصب الثلاثة متقاربة فـي أعمالهـا الإبداعيـة، ضـمن المقاييس التي تناولتها الدراسة الحاضرة وبمقدار سبعة عشر مقياساً إبداعياً.

وقام الشمري ،(2006) بدراسة هدفت إلى التعرف على درجـة ممارسـة القيادة الابتكاريه لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية ،وتكونت عينـة الدراسة من (465) قائداً تربوياً،وتوصلت الدراسة إلى أن القادة التربويين يمارسون القيادة الإبتكارية بدرجة متوسطة في المجـالين الإداري والفنـي ، وفـي المجـال التصوري بدرجة مرتفعة.

كما قام القرشي ،(2004) بدراسة بعنوان القيادة الإبداعية، والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية . هدفت إلى التعرف على طبيعة القيادة الإبداعية والمنـاخ التنظيمي السائد في الجامعات السعودية ،وتكونت عينة الدراسة مـن (226) مـن عمداء ووكلاء الكليات بثلاث جامعات سعودية هي (جامعة أم القرى ، جامعة الملك سعود ، جامعة الملك فيصل)، وتوصلت الدراسة إلـى أن جميـع سـمات القيـادة الإبداعية تمارس من قبل مجتمع الدراسة بدرجة متوسطة، كما بينت النتائج وجـود فروق ذات دلالة إحصائية في سمات القيادة الإبداعية ترجـع إلـى متغيـر النـوع الاجتماعي وذلك لصالح الذكور.

وقامت العساف، (2004) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع الإبداع لـدى مديري المدارس بمدينة الرياض، وإلى التعرف على معوقات الإبداع، لدى مـديري المدارس بمدينة الرياض،وتكونت عينة الدراسـة مـن (693) مـديرة ومـشرفة وتوصلت الدراسة إلى غياب المستويات الإبداعية المختلفة، لدى مديري المـدارس عند مستوى (غير مبدع)، وأن معوقات الإبداع الإداري جاءت بدرجة متوسـطة ، كما أن الدراسة بينت بأن عناصر الإبداع الإداري يتوفر لدى مـديرات المـدارس

بدرجة متوسطة وهي على التوالي: (المرونة، التحليل والربط،الطلاقـة، الاحتفـاظ بالاتجاه). أما العناصر التي تتوفر لدى مديرات المدارس بدرجة منخفضة فهي كـل من (الأصالة، قبول المخاطر، الحساسية للمشكلات).

وقامت قسوس(2004) بدراسة هدفت إلى التعرف على تقديرات المعلمـين لدرجة ممارسة مديريهم للقيادة الابتكارية، وعلاقتها بدرجة رضاهن عـن ذلـك ، وتكونت عينة الدراسة من (861) معلماً ومعلمه يعملون فـي المـدارس الثانويـة التابعة لمحافظة الكرك بالأردن.وتوصلت الدراسة إلى وجـود فـروق ذات دلالـة إحصائية تشير إلى اختلاف في درجة العلاقة بين الرضا والقيادة الابتكاريـة ككـل ولكل من أبعادها تعزى لمتغير النوع الاجتماعي . كما أظهرت الدراسة أنه لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية تشير إلى اختلاف في درجة العلاقة بين الرضا والقيـادة الابتكارية ككل وبين الرضا وأبعاد القيادة الابتكارية (أصالة ، طلاقـة ، مرونـة) تعزى لمتغيري المؤهل العلمي وسنوات الخبرة .

وجاءت دراسة الشقحاء،(2003). بهدف التعرف على العلاقة بـين الـنمط القيادي المتبع لدى القادة في المديرية العامة للجوازات فـي الريـاض، ومـستوى الإبداع الإداري لدى العاملين، تكونت عينة الدراسة من كافة العاملين فـي مديريـة الجوازات العامة في منطقة الرياض والبالغ عـددهم (165) مبحوثـاً، وتوصـلت الدراسة إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها: أن الـنمط القيـادي الـسائد فـي المديرية هو النمط الديمقراطي في المرتبة الأولى، والنمط المتسلط في المرتبة الثانية ثم النمط الحر وتمارس هذه الأنماط بدرجة متوسطة عالية نسبياً وقليله نسبياً في كل من النمط الحر والمتسلط. وكذلك تمارس عناصر الإبداع الإداري بصورة متوسطة في المديرية وتوصلت الدراسة كذلك إلى وجود علاقة ارتباطيه، تبين النمط القيادي السائد، ومستوى الإبداع الإداري لدى العاملين.

كما أجرى عياصره، (2003) دراسة هدفت إلى معرفة الأنمـاط القياديـة لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها بدافعية المعلمين فـي وزارة التربيـة والتعلـيم بالأردن، تكونت عينة الدراسة من (1141) معلماً ومعلمة ، وقد توصلت الدراسـة إلى النتائج التالية:

أن الأنماط القيادية السائدة لدى مديري ومديرات المدارس الثانوية العامة في الأردن، هي النمط (الديمقراطي) يليه (الأوتوقراطي) ثم التسيبي على التوالي. ولقد بينت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية على النمط (الأوتوقراطي) (الديمقراطي) تعزى لصالح الخبرة (5 سنوات فأقل) وذوي الخبرة (11 سنة فأكثر). بينما لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية على النمط التسيبي تعزى للخبرة. حيث توجد فروق ذات دلالة إحصائية للنمط القيادي تعزى للمحافظة. مع ارتباط إيجابي دال إحصائياً بين النمط الديمقراطي ومستوى الدافعية. وارتباط سلبي دال إحصائياً بين النمط الأوتوقراطي والتسيبي ومستوى الدافعية.

وقام (النفيعي، 2003) بدراسة هدفت إلى التعرف على واقع الإبداع في المنظمات ومراحله وعناصره وأهميته من أجل التطوير الإداري، إضافة إلى معرفة طبيعة العلاقة بين الإبداع، والخصائص الشخصية والوظيفية. وقد تكونت عينة الدراسة التي اختيرت عشوائياً من (236) موظفاً يعملون في أجهزة حكومية بمدينة الرياض. وتوصلت الدراسة إلى وجود مستوى فوق المتوسط بقليل من ممارسة الإبداع في الأجهزة الحكومية، كما يختلف هذا المستوى باختلاف الخصائص الشخصية، والوظيفية. فأظهرت الدراسة تبايناً مختلفاً في ترتيب مجالات الإبداع التنظيمي، حيث جاء حل المشاكل واتخاذ القرارات في المرتبة الأولى وفي المرتبة الثانية الابتكار،فالقابلية للتغيير، فروح المجازفة، وبعد سعة الإتصالات، وبهذا نرى أن الدراسة توصلت إلى وجود علاقة بين الإبداع والخصائص الشخصية والوظيفية.

أما دراسة (العمري، 2002) فهدفت التعرف على إدارة الوقت لدى عمداء الكليات التابعة لجامعة البلقاء التطبيقية بالأردن وعلاقتها بقيادتهم الإبداعية من وجهة نظر عمداء ووجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية. وتكون مجتمع الدراسة من(237) مابين عمداء ومدراء أقسام .وتوصلت إلى مجموعه من النتائج كان من أهمها أن العمداء يتمتعون بمستوى جيد من إدارة الوقت، من وجهة نظرهم وبنسبة متوسطة من وجهة نظر شاغلي الوظائف الإشرافية. وكذلك بنسبة فوق الوسط في القيادة الإبداعية من وجهة نظر العمداء وبنسبة فوق الوسط في القيادة من وجهة

نظر شاغلي الوظائف الإشرافية والقيادة الإبداعية من وجهة نظر العمداء وشاغلي الوظائف الإشرافية.

وجاءت دراسة خطاطبة، (2002). بهدف قياس مستوى الإبداع الإداري لدى مدراء المدارس الثانوية في الأردن من وجهة نظرهم، وهل يوجد أثر لمتغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والمنطقة بالنسبة للمدراء على تصوراتهم لمستوى الإبداع الإداري لديهم؟ حيث كانت عينة الدراسة مكونة من (42) مديراً من المحافظات (عمان، الكرك، عجلون). وتوصلت الدراسة إلى عدد من النتائج كان من أهمها توفر مظاهر الإبداع الإداري لدى المدراء . وكذلك يوجد أثر لمتغير المؤهل العلمي على مستوى الإبداع الإداري فيما يتعلق في اتخاذ القرار والتخطيط بالنسبة للمدراء ، مع ووجد أثر لمتغير النوع الاجتماعي بالنسبة للمدراء على مستوى الإبداع الإداري لديهم فيما يتعلق في التوجيه في اتخاذ القرار، والتخطيط ،والاتصال وكذلك يوجد أثر للمنطقة بالنسبة للمدراء على مستوى الإبداع الإداري فيما يتعلق في التوجيه واتخاذ القرار والتخطيط.

أما دراسة كل من الطعامنة ويونس،(2001) فهدفت إلى بيان العلاقة بين التمكين والإبداع، وبيان الأثر السلبي لمعوقات الإبداع على الإبداع، حيث قام الباحثان بإجراء الدراسة على عينة من (40) قائداً إدارياً. وتوصلت الدراسة إلى أنه توجد دوافع كامنة للإبداع لدى الإدارات العليا، وأظهرت الدراسة وجود معوقات الإبداع مثل: تردد الإدارة العليا عن تنفيذ فلسفة التمكين أو التسليم بنتائجها.

وقامت (فقيه، 2000) بدراسة هدفت إلى تحليل واقع التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية في منطقة مكة المكرمة التعليمية، وتحديد أساليب الإبداع الإداري التي من شأنها إحداث التنمية الإدارية للقيادات التربوية النسائية. وتوصلت الدراسة إلى أن برنامج تنمية المهارات الفنية والإدارية للجهاز الإشرافي يعاني من قصور. وتوصي الدراسة بضرورة إدخال أساليب الإبداع في تنمية الإدارة حتى تستطيع المؤسسات الإدارية مواكبة التغيرات الهائلة وتدريب القيادات التربوية النسائية على أساليب الإبداع الإداري.

ثانياً: الدراسات الأجنبية :

قام ترودي وجفـري(Trudy &Jeffery, 2006) بدراسـة هـدفت هـذه الدراسة إلى تطوير نموذج القيادة الذاتية ودورها فـي الإبـداع والابتكـار فـي المنظمات الصناعية الألمانية، ولتحقيق هذا الهدف قدمت الدراسـة دليـل نظـري وتجريبي للقيادة الذاتية والدعم التنظيمي وأثره فـي تحقيـق الإبـداع والابتكـار، وتوصلت الدراسة إلى أن الأفراد الذين لديهم قيادة ذاتية قوية أكثر قدرة على الإبداع والابتكار من الأفراد الذين لديهم ضعف في القيادة الذاتية، وتوصلت الدراسة أيـضاً إلى أن الأفراد الذين يتلقون دعماً تنظيمياً هم أكثر قدرة على الإبداع والابتكار مـن الأفراد الذين يتلقون دعماً تنظيمياً ضعيفاً، وتوصي الدراسـة قيـادات المنظمـات بتشجيع القيادة الذاتية والتي تؤدي إلى تعزيز الإبداع والابتكار في المنظمات.

أما الدراسة التي قام بها كاملو ومارتنز وفرنانديز (Camelo & Martínez & Fernández, 2006)والتي هدفت إلى تحليـل رؤيـة فـرق الإدارات العليـا وخصائص فرق العمل على الأداء الإبداعي للشركات الأسبانية، وتكـون مجتمـع الدراسة من الشركات التي لديها (50) موظفاً فأكثر والبالغ عـددها(960) شـركة والحاصلة على براءات اختراع حسب سـجلات المكتـب الإحـصائي الأسـباني وتوصلت الدراسة إلى أن رؤية فرق الإدارات العليا وحدها لا تكفي لتفسير التبـاين في الأداء الإبداعي، بل يتطلب ذلك وجود فرق عمل متخصـصة ومـستقلة ذاتيـاً ووجود حاجة فعلية لطاقم الفريق المحترف الذي يعملون فيه، لكي يكون أكثر تكيفـاً ومرونة في الأداء، فضلاً عن الحاجة إلى الانفتاح الذهني والرغبة في المشاركة مع الآخرين، واتضحت أراء المشاركين إزاء وجود الاتـصال الفاعـل بيـنهم بـشكل ملحوظ، وأنهم يشعرون بقدرتهم على تقديم الأداء المتميز وبأساليب إبداعية منفـردة للعمل.

وأجرى محمد (Mohamed, 2005) دراسة هدفت إلى مدى فهم المـديرين في مصر لمفهوم الإبداع، والابتكار، وكذلك لبناء مقياس للإبداع ومحددات الإبـداع وذلك للحصول على العوامل المؤدية إلى الإبداع في مصر، وتكونت عينة الدراسـة

من (170) مدير ومديره من المنظمات في مصر، وتوصلت نتيجة الدراسة إلـى أن الذكور كانوا في مستوى أعلى من الإناث في معدلات الإبداع .

دراسة بوليتز (Politis, 2003) فقد هدفت هذه الدراسة إلى فحص العلاقـة بين أبعاد قيادة الإدارة الذاتية وأبعاد بيئة العمل الدافعة إلى الإبداع ومعدل الإنتاج،في عينة مكونة من (104)، موظفين يمارسون إدارة النشاطات الذاتية في منظمة تقنيـة متطورة تعمل في دولة الإمارات العربية المتحدة أما النتائج العملية، التي توصل لها الباحث أن الدور القيادي هو الذي يخلق الموقف والسياق للإنتاجية والإبداع، وعليه فإن مهارة قيادة الإبداع في المؤسسة، تكمن في فن معاملة الموظفين، ومهمة القيادة في تلك المنظمة توفير ظروف عمل بيئية تساعدهم على القيام بالإبداع.

كذلك أجرى هولوي(Holloaway,1999)دراسة هدفت الدراسة إلى قيـاس كيف أن الطلبة القياديين المرشحين وغير المرشحين يدركون مراكزهم فـي عـدة غيرات(الدافعية، المهارات الإشـرافية،العلاقات الشخـصية والاتـصال وعلاقتهـا بالخصائص الفردية)، وقد أجريت الدراسـة علـى مجموعـة مـن الطلبـة فـي جامعة(Southern Mississippi) في الولايات المتحـدة الأمريكيـة، وتوصـلت الدراسة لوجود علاقة دالة إحصائياً بين القيادة والدافعيـة والمهـارات الإشـرافية والعلاقات الشخصية، وأوصت الدراسة بضرورة توفير الفرصة للبرنامج التربـوي للاستفادة في تطوير الطلبة وبناء المهارات القيادية في أنظمة المدارس الثانوية كمـا في التعليم الجامعي، وبضرورة اعتماد المجموعات على المواطنة والمجتمع للتـأثير الإيجابي في تطوير الصفة القيادية لدى الطلبة.

دراسة فنتينوت(Fontenot,1987) هدفت هذه الدراسة لمعرفة أثر التدريب في الإبداع والحساسية للمشكلات ، وتكونت عينة الدراسة من (68) فرد لم يتلقوا أي تدريب إبداعي وتم اختيارهم بشكل عشوائي ، ومن خلال التدريب استخدام أسـلوب طريقة حل المشكلات بطرق إبداعية للتوصل إلى مهارات الإبداع الطلاقة والمرونه، والحساسية للمشكلات، وتوصلت الدراسة إلى أن الفئة المستهدفة تمكنت من اكتساب مهارات الإبداع ولديهم القدرة على حل المشكلات بطرق إبداعية .

دراسة برستينر (Burstiner, 1972) فقد هدفت هذه الدراسة إلى تنفيذ برنامج تدريبي لتطوير وتنمية القدرات الإبداعية والخصائص القيادية لدى مديري المدارس الثانوية، في عينة مكونة من (39) من مديري المدارس الثانوية بمدينة نيويورك، وتوصلت الدراسة إلى أن القدرة على التفكير الإبداعي لدى مديري المدارس يمكن زيادتها إذا تم الحصول على التدريب المناسب، كذلك توصلت الدراسة إلى أن مشاركة مديري المدارس في هذا البرنامج أدت إلى تطور قدراتهم على الإشراف والمتابعة بطريقة احترافية، كذلك تطوير العملية التعليمية داخل الفصل وتحسين خبرات الطلاب التعليمية،وتحسن قدرتهم على حل المشكلات والتفكير الابتكاري بشكل كبير.

التعليق على الدراسات السابقة:

تناولت الدراسات في مجملها القيادة الإبداعية مثل دراسة (القرشي،2004) ودراسة (الشقحا،2003) ودراسة (عياصرة ،2003) في حين تناولت دراسة (صالح ورشيد، 2006) الإبداع وآليات تعزيزه في المؤسسات التعليمية، وركزت دراسة (العمري، 2003) على القيادة الإبداعية من وجهة نظر عمداء الكليات في جامعة البلقاء ، ودراسة (قسوس ،2004) التي ركزت على معرفة تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة القيادة الإبتكارية لدى مديري المدارس الثانوية .

في حين ركزت دراسة (النفيعي، 2003) على الإبداع كأحد مقومات التطوير الإداري في المملكة العربية السعودية، واستعرضت الدراسات الأجنبية كدراسة (Trudy & Jeffery,2006) تطوير نموذج للقيادات وذلك من أجل تعزيز آليات الإبداع، في حين ركزت دراسة (Camelo, et.al , 2006) على دور الإدارات العليا وخصائص فرق العمل في الإبداع التنظيمي، أما دراسة بوليتز (Politis, 2003) ودراسة هولوي (Holloawy,1999) فركزتا على معرفة العلاقة بين أبعاد قيادة الإدارة الذاتية، وأبعاد بيئة العمل الدافعة إلى الإبداع .

وتتميز هذه الدراسة بتركيزها على مفهوم القيادة الإبداعية والتي تعتبر حديثة العهد نسبياً، وظلت مهمشة إلى عهد قريب ، لذا جاءت هذه الدراسة (لمعرفة واقع

القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة تبـوك التعليميـة وسـبل الارتقاء بها) وقد جاءت هذه الدراسة ببعد جديد من أبعاد القيادة الإبداعية والذي لم يتم دراسته من قبل وهو بعد المبادأة وهذا ما يميز هذه الدراسة عـن غيرهـا مـن الدراسات السابقة .

الفصل الثالث

الطريقة والإجراءات

نتناول بهذا الفصل وصفاً لمجتمع الدراسة وعينتها، وأداة الدراسة التـي تـم استخدامها، والإجراءات التي تمت للتحقق من صدق وثبـات الأداة، والإجـراءات والطرق الإحصائية، التي تم استخدامها في تحليل البيانات للوصول إلى نتائج هـذه الدراسة.

1.3 مجتمع الدراسة :

شمل مجتمع الدراسة جميع وكلاء المدارس الثانوية بمنطقة تبوك التعليمية في المملكة العربية السعودية للعـام الدراسـي 1427-1428هـ ـ، 2006-2007م . والبالغ عددهم (110) وكلاء ومساعدات و(2165) معلماً ومعلمة.

2.3 عينة الدراسة:

تكونت عينة الدراسة مـن جميع وكلاء المدارس الثانويـة، والبالـغ عددهم (100) وكيل ومساعدة، بعد استبعاد عينة الثبات وما نسبته (20 %) من المعلمين والمعلمات بمنطقة تبوك التعليمية والبالغ عـددهم (433) معلمـاً ومعلمـة، للعـام 2006-2007م تم استبعاد (30) استبانه لعدم صلاحيتها للتحليل و(25) اسـتبانه لعدم الإرجاع لتصبح عينة المعلمين والمعلمات(378) وبنـسبة (87.5%) مـن عينة الدراسة.

والجدول (1) يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة.

جدول (1)

توزيع أفراد عينة الدراسة حسب النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والوظيفة

المؤهل العلمي	الوظيفة	ذكر	أنثى	المجموع
بكالوريوس تربوي	وكيل	46	41	87
	معلم	164	149	313
بكالوريوس غير تربوي	وكيل	6	7	13
	معلم	49	16	65
المجموع		265	213	478

3.3 أداة الدراسة :

للكشف عن واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك التعليمية من وجهة نظر وكلاء المدارس والمعلمين وسبل الارتقاء بها، قام الباحث بتطوير أداة لمعرفة واقع القيادة الإبداعية في منطقة تبوك التعليمية، وذلك بمراجعة الأدب السابق ذي العلاقة والدراسات السابقة مثل دراسة (هيجان،1999،

وقسوس،2004، والعمري،2002، والشقحاء،2003)، ومقابلة عدد من مدراء ووكلاء المدارس وسؤالهم عن مظاهر الإبداع الإداري، والتربوي، حيث تم تطوير الاستبانة من ثلاثة أجزاء هي:

الجزء الأول : اشتمل هذا الجزء على المعلومات الشخصية وهي (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة).

الجزء الثاني: يحتوي هذا القسم (55) فقرة وذلك لقياس أبعاد القيادة الإبداعية، والمتمثلة في (الأصالة، والمرونة، والطلاقة، والمبادأة).

وقد تم استخدام مقياس ليكرت(Likert) الخماسي المتدرج وذلك على النحو الاتي:-

1- تنطبق دائماً وأُعطيت لها خمس درجات (5)
2- تنطبق غالباً وأُعطيت لها أربع درجات (4)
3- تنطبق أحياناً وأُعطيت لها ثلاث درجات (3)
4- لاتنطبق وأُعطيت لها درجتان (2)
5- لاتنطبق إطلاقاً وأُعطيت لها درجة واحدة (1)

الجزء الثالث : سؤال مفتوح وتم حساب التكرارات لحساب نتائج الإجابة عليه.

4.3 صدق الأداة :

للتأكد من صدق الأداة، قام الباحث بعرضها بصورتها الأولية، والتي تكونت من(58) فقرة على عدد من المحكمين وعددهم(20) محكماً من ذوي الخبرة والاختصاص، في مجال الإدارة التربوية، في المملكة العربية السعودية، والأردن لمعرفة مدى مناسبة الفقرات للمجال الذي تنتمي إليه، والصياغة اللغوية، وقد تم تعديل عدد من الفقرات، وحذف فقرات أخرى حتى خرجت الأداة بصورتها النهائية، والتي تكونت من (56) فقرة توزعت على مجالات الأداة الأربعة .

5.3 ثبات الأداة

للتأكد من ثبات الأداة تم تطبيقها في صورتها النهائية على عينة مؤلفة من (10) من وكلاء ومساعدات المدارس و(20) معلماً من معلمي المدارس بمنطقة تبوك التعليمية من خارج عينة الدراسة ،وتم إعادة تطبيقها مرة أخرى على العينة نفسها بفاصل زمني مقداره أسبوعين وذلك للتأكد من ثبات الأداة بطريقة الاستقرار (طريقة الاختبار وإعادة الاختبار) وذلك بحساب معامل ارتباط بيرسون بين التطبيق الأول والثاني لمجالات أداة الدراسة، وللمجموع الكلي للأداة ، كما تم التأكد من ثبات الأداة بطريقة الإتساق الداخلي(Internal Consistency) باستخدام معادلة كرونباخ ألفا (Cronbach Alpha) لكل مجال من مجالات الدراسة وللمجموع الكلي والجدول (2) يوضح نتائج الثبات.

جدول رقم(2)

معاملات الثبات بطريقة كرونباخ ألفا

المجال	بطريقة كرونباخ ألفا
الأصالة	0.93
المرونة	0.96
الطلاقة	0.90
المبادأة	0.84
المقياس ككل	0.91

ومن الجدول رقم (2) يظهر أن معامل الثبات للمقياس ككل بطريقة كرونباخ ألفا (0.91) وهي قيم مقبولة لغايات البحث العلمي .

كما تم حساب معامل ارتباط كل فقرة مع مجالها والجدول (3) يوضح قيم معاملات الارتباط.

جدول (3)

قيم معاملات الارتباط لفقرات الأداة

العبارة	الارتباط
المجال الأول : الأصالة	
1. يشجع مديري استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير البرامج والمواد التعليمية التعلمية.	**0.78
2. يضع مديري معايير محددة للأداء المتميز.	**0.77
3. يلتزم مديري بتطبيق المعايير المحددة للأداء المتميز.	**0.77
4. يشجع مديري مشاركة الطلبة في نشاطات المجتمع(الاحتفالات الوطنية،الأسابيع العامة مثل أسبوع المرور...).	**0.79
5. يتابع مديري انتقال أثر تدريب المعلمين إلى الموقف الصفي .	**0.68
6. يؤكد مديري على جودة وتميز العمل في مختلف المراحل وعلى كافة المستويات (معلمين،إداريين،طلبة).	**0.78
7. يشرك مديري المعلمين معه في إعداد البرامج وبناء الخطة التطويرية .	**0.62
8. يوفر مديري بيئة مدرسية تشجع التعاون الإيجابي لتفعيل العمل التربوي الجماعي.	**0.74
9. يستخدم مديري أسلوب الإدارة بالتجوال في عمله لكسرالحواجزالتي قد تعيق الاتصال مع العاملين معه .	**0.66
10. يطرح مديري عدداً من المقترحات والحلول المتنوعة لمواجهة موقف ما.	**0.78
11. ينفذ مديري العديد من المشاريع بحماس دون أن يكترث بالعقبات التي قد تواجهه.	**0.59
12. يفي مديري بوعوده للمعلمين .	**0.79
13. يشارك مديري العاملين نجاحهم وتفوقهم بالعمل.	**0.88

م	العبارة	الارتباط
المجال الثاني : المرونة		
14.	ينسق مديري مع المعلمين لحضور مواقف صفية.	0.81**
15.	يعزز مديري الرقابة الذاتية عند المعلمين.	0.59**
16.	يوفر مديري بيئة مدرسية ملائمة تشجع على الإبداع.	0.75**
17.	يشرك مديري أولياء الأمور في اتخاذ القرارات المتعلقة بأبنائهم .	0.69**
18.	يفوض مديري السلطات والصلاحيات للعاملين معه.	0.79**
19.	يعمل مديري على تبسيط الإجراءات الإدارية.	0.77**
20.	يركز مديري على نقاط القوة لدى المعلمين في أعماله لتحفيزهم على بذل المزيد من الجهد.	0.92**
21.	يتعامل مديري مع القضايا والمشكلات داخل المدرسة باعتبارها فرصاً مناسبة للتعديل والتحسين والتطوير.	0.79**
22.	يتابع مديري تأهيل المعلمين ويعمل على تلبية حاجاتهم المهنية .	0.87**
23.	يكافئ مديري الأداء المتميز ويتخذه نموذجا يدفع الآخرين للوصول إليه.	0.75**
24.	يرفع مديري معنويات العاملين بالمدرسة.	0.87**
25.	يعزز مديري الثقة المتبادلة والعلاقات الإنسانية بين العاملين معه .	0.67**
26.	يوفر مديري بيئة تعليمية تعلميه تشجع البحث والاستقصاء وتنمية قدرات الطلبة الإبداعية.	0.67**
27.	يوفر مديري للمعلمين الوقت الكافي لإنجاز أعمالهم مع كامل الاستقلالية في ذلك.	0.73**
28.	يشجع مديري توظيف خامات البيئة المتنوعة في إنتاج الوسائل التعليمية بأقل تكلفة.	0.81**
29.	يشجع مديري المعلمين كلاً حسب رغبته على المشاركة في الأنشطة اللاصفية المتنوعة التي تنفذ داخل المدرسة .	0.77**
30.	يتميز مديري بعقلية منفتحة وإيجابية.	0.79**
31.	يتميز مديري بمهارات المفاوضة الجيدة .	0.79**
32.	يتبع مديري الخطوات المنطقية في صناعة القرارات.	0.88**

م	العبارة	الارتباط
المجال الثالث: الطلاقة		
.33	يتحدث مديري بطلاقة .	**0.61
.34	يستفيد مديري من خبراته السابقة في التعامل مع مواقف جديدة مختلفة.	**0.73
.35	ينوع مديري في وسائل الاتصال مع أولياء الأمور بإشراكهم في (النشاطات المدرسية المتنوعة مثل مجلس الآباء والمعلمين ...).	**0.68
.36	يقوم مديري بإعداد برامج موجهة لخدمة المجتمع المحلي (المحاضرات والندوات...).	**0.69
.37	يوفر مديري أجواء اجتماعية ونشاطات تعليمية تعلميه ملائمة لظهور قيادات طلابية مثل (يوم النشاط المفتوح ...).	**0.69
.38	يشجع مديري المعلمين على وضع أنشطة متنوعة داعمة للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.	**0.63
.39	يستخدم مديري أساليب حديثة ومتنوعة في إدارة المشاغل التدريبية (المحاضرة، ورش العمل، حلقة النقاش، تقديم عروض مصورة).	**0.82
.40	يشجع مديري تنفيذ أنشطة وبرمجيات تعليمية متعددة تؤدي إلى تعلم الطلاب ذاتياً مثل (Power point).	**0.83
.41	يستخدم مديري استراتيجيات متنوعة للتعامل مع المشكلات داخل المدرسة (القوة، المواجهة، التجنب ، التهدئة ...).	0.33
.42	يستخدم مديري أدوات متنوعة وفعالة في تحديد الحاجات التدريبية للمعلمين (اللقاءات، ملاحظة الأداء، متابعة الخطط اليومية والفصلية، متابعة السجلات...).	**0.79
.43	يطور مديري خبرات المعلمين بتنفيذ برامج تدريبية متنوعة داخل المدرسة (العمل في مجموعات، المنحى العملي، الإدارة الصفية، التعلم التعاوني ...).	**0.86

التسلسل	العبارة	الارتباط
المجال الرابع: المبادأة		
.44	يوظف مديري طاقات المجتمع المحلـي المتنوعة لدعم وخدمة المدرسة.	0.64**
.45	يحاول مديري تجربة طـرق وأسـاليب غير مألوفة لأداء مهامه الوظيفية.	0.47*
.46	يتبنى مديري أهـدافاً تنظيميـة قابلـة للتحقق.	0.76**
.47	يبادئ مديري بتهيئة مناخ وبيئة عمـل تساعد على الإبداع.	0.90**
.48	يحث مديري المعلمين على الاستفادة من مكامن القوة لديه ليقتدوا بها.	0.77**
.49	يميل مديري إلى التصرف في المواقف المختلفة وفق ما هو مألوف.	0.71**
.50	يبادر مديري بالاعتراف بأخطائه.	0.67**
.51	يبادي مديري بمحاولـة الكـشف عـن المشاكل التي يعـاني منهـا المعلمـون بهدف حلها.	0.67**
.52	يشجع مديري المعلمين على المبـادرات الفردية وطرح الأفكار الإبداعية.	0.65**
.53	يشجع مديري المعلمين بالمدرسة علـى العمل بروح الفريق الواحد.	0.73**
.54	يتبنى مديري الأفكار الإبداعية الجديـدة التي تسهم في تطور العمـل التربـوي بالمدرسة.	0.81**
.55	يمتلك مديري القدرة على تحليـل مـا يواجهه من مشاكل.	0.74**
.56	لا يتنازل مديري عن أهدافه بسهولة لأن له رؤية خاصة.	0.61**

يبين الجدول السابق أن الفقرة (41) قد حصلت على معامل إرتباط غير دال وضعيف مع مجال المبادأة، لذلك تم إستبعادها وحذفها لتصبح الإستبانة بصورتها النهائية مكونة من (55) فقرة .

6.3 إجراءات الدراسة:

بعد التأكد من صدق الأداة وثباتها قام الباحـث بطباعـة الأداة بـصورتها النهائية، وتم أخذ الإذن من إدارة التربية والتعليم بمنطقة تبوك بتوزيع الأداة، وتـم إرفاق تعليمات توضح غرض الدراسة، وكيفية الإجابة عن فقراتها، وتـم توزيعهـا على مجتمع الدراسة لوكلاء ومساعدات المدارس، وعلى عينة من معلميهم، بمنطقة تبوك التعليمية، مع إتاحة الفرصة الكافية للإجابة ، بعد ذلك تم جمعها وتفريغها، في نموذج خاص بالحاسوب.

7.3 المعالجة الإحصائية:

بعد جمع الأداة تم تفريغها إلى ذاكرة الحاسوب، لاستخراج النتائج المتعلقـة بأسئلة الدراسة، باستخدام الرزم الإحصائية للعلوم الاجتماعيـة(SPSS) ، وتمـت المعالجة الإحصائية لأسئلة الدراسة باستخراج:

الأوساط الحسابية والإنحرافات المعيارية، لكل فقرة من فقـرات الاسـتبانة، للإجابة على التساؤل الأول، والمتعلق بواقع القيادة الإبداعية، لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك التعليمية، وسبل الارتقاء بها وقد تم اعتماد المعيار التالي للحكم على مستوى الفقرة، حيث تم تحديد طول الفئة وذلك بقسمة(5 ÷3= 1.667) وعليه يمكن تحديد الفئات التالية .

من 1 – 1.67 تكون الفقرة منخفضة

من 1.68 - 3.34 تكون الفقرة متوسطة

من 3.35 – فأكثر تكون الفقرة مرتفعة (العمر ،2004).

وللإجابة عن التساؤل الثاني والمتعلق بالفروقـات بـين متغيـرات(النـوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الوظيفة) والتفاعل فيما بينها في واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك التعليمية وسبل الارتقاء بها تم اسـتخدام تحليل التباين الثلاثي (Three Way MANOVA).

للإجابة عن التساؤل الثالث: ما سبل الارتقاء بالقيادة الإبداعية لمدراء المـدارس من وجهة نظر وكلاء المدارس والمعلمين؟

تم حساب التكرارات والنسب المئوية لاقتراحات أفراد العينة ومن ثـم رتبـت ترتيباً تنازلياً.

الفصل الرابع

عرض النتائج ومناقشتها

للإجابة عن سؤال الدراسة الأول تم استخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لفقرات الدراسة وللمجالات التي تنتمي لها وذلك لمعرفـة واقـع القيـادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك ، وتم احتساب متوسط أبعـاد الدراسة باحتساب متوسط الفقرات التي تنتمي لكل بعد من أبعاد الدراسة، كمـا تـم احتساب متوسط البعد الكلي وذلك باحتساب متوسط جميع فقرات الدراسـة لجميـع أفراد عينة الدراسة.

1.4 الإجابة عن أسئلة الدراسة:

السؤال الأول: ما واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبـوك التعليمية ؟ وللإجابة عن هذا السؤال تم استخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافـات المعيارية للفقرات المكونة للمقياس كل حسب مجالها.

والجدول رقم(4) يوضح ذلك

أولاً: مجال الأصالة

جدول (4)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الأصالة

تسلسل الفقرات	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
4	يـشجع مـديري مـشاركة الطلبـة فـي نـشاطات المجتمع(الاحتفالات الوطنية،الأسابيع العامة مثل أسبوع المرور...).	4.39	0.95	1	مرتفعة
6	يؤكد مديري على جودة وتميزالعمل في تلف المراحل وعلى كافة المستويات(معلمين،إداريين،طلبة).	4.26	0.86	2	مرتفعة
12	يفي مديري بوعوده للمعلمين .	4.13	0.98	3	مرتفعة
13	يشارك مديري العاملين نجاحهم وتفوقهم بالعمل.	4.9	1.5	4	مرتفعة
9	يستخدم مديري أسلوب الإدارة بالتجوال في عمله لكسر الحواجز التي قد تعيق الاتصال مع العاملين معه .	4.06	1.00	5	مرتفعة
8	يوفر مديري بيئة مدرسية تشجع التعاون الإيجـابي لتفعيل العمل التربوي الجماعي.	4.05	1.5	6	مرتفعة
10	يطرح مديري عـدداً مـن المقترحـات والحلـول المتنوعة لمواجهة موقف ما.	4.02	0.96	7	مرتفعة
2	يضع مديري معايير محددة للأداء المتميز.	4.02	0.95	7	مرتفعة
1	يشجع مديري استخدام تكنولوجيا المعلومـات فـي تطوير البرامج والمواد التعليمية التعلمية.	3.99	0.96	9	مرتفعة
3	يلتزم مديري بتطبيق المعـايير المحـددة لـلأداء المتميز.	3.95	1.01	10	مرتفعة
5	يتابع مديري انتقال أثر تدريب المعلمين إلى الموقف الصفي .	3.90	1.01	11	مرتفعة
7	يشرك مديري المعلمين معه في إعداد البرامج وبناء الخطة التطويرية .	3.88	1.04	12	مرتفعة
11	ينفذ مديري العديد من المـشاريع بحمـاس دون أن يكترث بالعقبات التي قد تواجهه.	3.54	1.15	13	مرتفعة

يبين الجدول رقم (4) أن الفقرة الرابعة " يشجع مـديري مـشاركة الطلبـة فـي نشاطات المجتمع(الاحتفالات الوطنية،الأسابيع العامة مثل أسبوع المرور" قد حصلت

على أعلى وسط حسابي (4.39) وبإنحراف معياري (0.95)، في حين أن الفقـرة السادسة " يؤكد مديري على جودة وتميز العمل فـي تلـف المراحـل وعلـى كافـة المستويات(معلمين، إداريين، طلبة) " قـد حـصلت علـى المرتبـة الثانيـة بوسـط حساب(4.26) وبإنحراف معياري (0.86) ،أما الفقرة الحادية عشر والتي تشير إلى " ينفذ مديري العديد من المشاريع بحماس دون أن يكترث بالعقبات التي قـد تواجهـه " حصلت على المرتبة الأخيرة في هذا المجال بوسـط حـسابي (3.54) وبـإنحراف معياري (1.15) أما المجال ككل فقد جاء مرتفعاً حيـث بلـغ (3.92) وبـإنحراف معياري (0.74).

ثانياً: مجال المرونة:

جدول (5)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المرونة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
30	يتميز مديري بعقلية منفتحة وإيجابية.	4.05	1.10	1	مرتفعة
31	يتميز مديري بمهارات المفاوضة الجيدة .	4.04	1.12	2	مرتفعة
15	يعزز مديري الرقابة الذاتية عند المعلمين.	4.03	1.03	3	مرتفعة
23	يكافئ مديري الأداء المتميز ويتخذه نموذجا يدفع الآخرين للوصول إليه.	4.01	1.13	4	مرتفعة
25	يعزز مديري الثقة المتبادلة والعلاقات الإنسانية بين العاملين معه .	4.01	1.07	4	مرتفعة
27	يوفر مديري للمعلمين الوقت الكافي لإنجاز أعمالهم مع كامل الاستقلالية فـي ذلك.	3.98	1.02	6	مرتفعة
24	يرفع مديري معنويات العاملين بالمدرسة.	3.97	1.11	7	مرتفعة
32	يتبع مديري الخطوات المنطقية في صناعة القرارات.	3.97	1.08	7	مرتفعة
20	يركز مديري على نقاط القوة لدى المعلمين في أعماله لتحفيزهم علـى بـذل المزيد من الجهد.	3.95	1.11	9	مرتفعة
21	يتعامل مديري مع القضايا والمشكلات داخل المدرسة باعتبارها فرصاً مناسبة للتعديل والتحسين والتطوير.	3.90	1.73	10	مرتفعة
14	ينسق مديري مع المعلمين لحضور مواقف صفية.	3.89	1.04	11	مرتفعة
29	يشجع مديري المعلمين كلاً حسب رغبته على المشاركة في الأنشطة اللاصفية المتنوعة التي تنفذ داخل المدرسة .	3.88	1.03	12	مرتفعة
16	يوفر مديري بيئة مدرسية ملائمة تشجع على الإبداع.	3.85	1.09	13	مرتفعة
19	يعمل مديري على تبسيط الإجراءات الإدارية.	3.79	1.09	14	مرتفعة
28	يشجع مديري توظيف خامات البيئة المتنوعة في إنتاج الوسائل التعليمية بأقل تكلفة.	3.76	1.13	15	مرتفعة
18	يفوض مديري السلطات والصلاحيات للعاملين معه.	3.71	1.04	16	مرتفعة
26	يوفر مديري بيئة تعليمية تعليميه تشجع البحث والاستقصاء وتنميـة قـدرات الطلبة الإبداعية.	3.70	1.11	17	مرتفعة
22	يتابع مديري تأهيل المعلمين ويعمل على تلبية حاجاتهم المهنية .	3.70	1.18	17	مرتفعة
17	يشرك مديري أولياء الأمور في اتخاذ القرارات المتعلقة بأبنائهم .	3.60	1.14	19	مرتفعة

يبين الجدول رقم (5) أن الفقرة الثلاثين " يتميز مديري بعقلية منفتحة وإيجابية " قد حصلت علـى أعلى وسط حسابي حساب(4.05) وبإنحراف معيـاري (1.10)

أن الفقرة الواحدة والثلاثين " يتميز مديري بمهارات المفاوضة الجيدة " قد حصلت على المرتبة الثانية بوسط (4.04) وبإنحراف معياري (1.12)، في حين أن الفقرة السابعة عشرة والتي تشير إلى " يشرك مديري أولياء الأمور في اتخـاذ القـرارات المتعلقـة بأبنائهم " حصلت على المرتبة الأخيرة في هـذا المجـال بوسـط حـسابي (3.60) وبإنحراف معياري (1.14) أما المجال ككل فقد جـاء مرتفعـاً حيـث بلـغ (3.88) وبإنحراف معياري (0.8).

ثالثاً: مجال الطلاقة

جدول (6)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال الطلاقة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
41	يستخدم مديري أدوات متنوعة وفعالة في تحديد الحاجات التدريبيـة للمعلمين (اللقـاءات، ملاحظـة الأداء، متابعـة الخطـط اليوميـة والفصلية، متابعة السجلات...).	2.73	1.32	1	متوسطة
43	يوظف مديري طاقات المجتمع المحلـي المتنوعـة لـدعم وخدمـة المدرسة.	2.72	1.26	2	متوسطة
34	يستفيد مديري من خبراته السابقة في التعامل مـع مواقـف جديـدة مختلفة.	2.71	1.39	3	متوسطة
35	ينوع مديري في وسائل الاتصال مع أولياء الأمور بإشـراكهم فـي (النشاطات المدرسية المتنوعة مثل مجالس الآباء والمعلمين ...).	2.66	1.25	4	متوسطة
33	يتحدث مديري بطلاقة .	2.64	1.52	5	متوسطة
36	يقوم مديري بإعـداد بـرامج موجهـة لخدمـة المجتمـع المحلـي (المحاضرات والندوات...).	2.64	1.26	5	متوسطة
42	يطور مديري خبرات المعلمين بتنفيذ برامج تدريبية متنوعة داخـل المدرسة (العمل في مجموعات، المنحى العملـي، الإدارة الـصفية، التعلم التعاوني ...).	2.62	1.18	7	متوسطة
37	يوفر مديري أجواء اجتماعية ونشاطات تعليمية تعلميه ملائمة لظهور قيادات طلابية مثل (يوم النشاط المفتوح ...).	2.59	1.33	8	متوسطة
40	يشجع مديري تنفيذ أنشطة وبرمجيات تعليمية متعددة تؤدي إلى تعلم الطلاب ذاتياً مثل(Power point).	2.57	1.18	9	متوسطة
38	يشجع مديري المعلمين على وضع أنشطة متنوعة داعمة للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.	2.49	1.20	10	متوسطة
39	يستخدم مديري أساليب حديثة ومتنوعة في إدارة المشاغل التدريبية (المحاضرة، ورش العمل، حلقة النقاش، تقديم عروض مصورة).	2.48	1.20	11	متوسطة

يبين الجدول رقم (6) أن الفقرة الواحدة والأربعين " يستخدم مديري أدوات متنوعة وفعالة في تحديد الحاجات التدريبية للمعلمين (اللقاءات، ملاحظـة الأداء، متابعـة

الخطط اليومية والفصلية، متابعة السجلات...)." قد حصلت على أعلى وسط حسابي (2.73) وبإنحراف معياري (1.32)، في حين أن الفقرة الثالثة والأربعين " يوظف مديري طاقات المجتمع المحلي المتنوعة لدعم وخدمة المدرسة" قد حـصلت علـى المرتبة الثانية بوسط حساب(2.72) وبإنحراف معياري (1.26) ،أما الفقرة التاسعة والثلاثين والتي تشير إلى " يستخدم مديري أسـاليب حديثـة ومتنوعـة فـي إدارة المشاغل التدريبية (المحاضرة، ورش العمل، حلقة النقاش، تقديم عروض مصورة) " حصلت على المرتبة الأخيرة في هذا المجال بوسط حسابي (2.48) وبـإنحراف معياري (1.20) أما المجال ككل فقد جاء متوسطه بدرجة متوسـطة حيـث بلـغ (2.93) وبإنحراف معياري (0.07).

رابعاً: مجال المبادأة

جدول (7)

المتوسطات الحسابية والانحرافات المعيارية لفقرات مجال المبادأة

م	الفقرة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الرتبة	المستوى
45	يتبنى مديري أهدافاً تنظيمية قابلة للتحقق.	3.67	1.04	1	مرتفعة
46	يبادي مديري بتهيئة مناخ وبيئة عمل تساعد على الإبداع.	3.67	1.15	1	مرتفعة
47	يحث مديري المعلمين على الاستفادة من مكـامن القـوة لديـه ليقتدوا بها.	3.56	1.16	3	مرتفعة
55	لا يتنازل مديري عن أهدافه بسهولة لأن له رؤية خاصة.	3.37	1.34	4	مرتفعة
52	يشجع مديري المعلمين بالمدرسة على العمـل بـروح الفريـق الواحد.	3.31	1.46	5	متوسطة
54	يمتلك مديري القدرة على تحليل ما يواجهه من مشاكل.	3.29	1.33	6	متوسطة
51	يشجع مديري المعلمين على المبادرات الفردية وطرح الأفكـار الإبداعية.	3.21	1.39	7	متوسطة
49	يبادر مديري بالاعتراف بأخطائه.	3.17	1.28	8	متوسطة
53	يتبنى مديري الأفكار الإبداعية الجديدة التي تسهم فـي تطـور العمل التربوي بالمدرسة.	3.15	1.39	9	متوسطة
50	يبادي مديري بمحاولة الكشف عن المشاكل التي يعـاني منهـا المعلمون بهدف حلها.	3.15	1.34	9	متوسطة
44	يحاول مديري تجربة طرق وأساليب غير مألوفة لأداء مهامـه الوظيفية.	2.78	1.15	11	متوسطة
48	يميل مديري إلى التصرف في المواقف المختلفة وفق مـا هـو مألوف.	2.30	1.14	12	متوسطة

يبين الجدول رقم (7) أن الفقرة الخامسة والأربعين " يتبنى مـديري أهـدافاً

تنظيمية قابلة للتحقق " قد حصلت على أعلى وسـط حـسابي (3.67) وبـإنحراف معياري (1.04)، في حين أن الفقرة السادسة والأربعين " يبادئ مديري بتهيئة مناخ وبيئة عمل تساعد على الإبـداع " قـد حـصلت علـى المرتبـة الثانيـة بوسـط حساب(3.65) وبإنحراف معياري (1.16) ،أما الفقرة الثامنة والأربعون والتي تشير إلى " يميل مديري إلى التصرف في المواقف المختلفة وفق ما هو مألوف " حصلت على المرتبـة الأخيرة فـي هذا المجال بوسط حسابي (2.03) وبإنحراف معياري (0.92) أما المجال ككل فقد جاء متوسطه بدرجة متوسـطة حيـث بلـغ (3.19) وبإنحراف معياري (0.76).

أما مجالات الدراسة فقد كانت متوسطاتها الحسابية كما يلي:

جدول (8)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية لمجالات القيادة الإبداعية

المجال	المتوسط	الإنحراف	الرتبة
الأصالة	4.02	0.64	1
المرونة	3.88	0.77	2
المبادأة	3.22	0.69	3
الطلاقة	2.61	0.76	4

نلاحظ من الجدول أن مجال الأصالة قد جاء في المرتبة الأولى بمتوسط مرتفع بلغ (4.02) وانحراف معياري (0.64) في حين أن مجال الطلاقة قد حصل علـى أقل متوسط حيث بلغ (2.61) وانحراف (0.76) أما واقع القيادة الإبداعية ككل فقد جاءت مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.43) وبإنحراف معياري (0.46).

السؤال الثاني :

للإجابة عن السؤال الثاني: "هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) لواقع القيادة الإبداعية (الأصالة، والمرونة، والطلاقة، والمبادأة) لدى مديري المدارس الثانوية في منطقة تبوك التعليمية ، تعزى لمتغيرات (النـوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الوظيفة) والتفاعل فيما بينها؟ " .

تم استخدام تحليل التبيان الثلاثي المتعدد، ولمعرفة درجة ارتباط كل مجال من مجالات الدراسة مع بعضها البعض تم حساب معامل ارتباط بيرسون والجدول رقم (9) يظهر النتائج الخاصة بمعامل ارتباط بيرسون لمجالات الدراسة.

جدول(9)

معاملات الارتباط بيرسون بين مجالات القيادة الابداعية

المجال	الأصالة	المرونة	الطلاقة	المبادأة
الأصالة	-	**0.86	**0.48	**0.36
المرونة	-	-	**0.52	**0.37
الطلاقة	-	-	-	**0.70
المبادأة	-	-	-	-

يبين الجدول رقم(9) أن مجالات الدراسة مرتبطة مع بعضها البعض بقيم داله إحـصائيا لذلك تم استخدام تحليل التباين المتعدد (MANOVA) . ويظهر الجدول رقم(10) نتائج تحليـل التباين المتعدد.

جدول (10)

نتائج تحليل التباين الثلاثي المتعدد(Three Way MANOVA)
لمتوسط مجموع أداء أفراد العينة حسب متغيرات النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي الوظيفة

المتغير	الاختبار	قيمة الاختبار	قيمة ف	درجات الحرية	مستوى الدلالة
النوع الاجتماعي	هوتيللنج	0.062	7.27	4	**0.000***
المؤهل العلمي	هوتيللنج	0.006	0.695	4	**0.596**
الوظيفة	هوتيللنج	0.024	2.822	4	**0.025***
النوع الاجتماعي**X** المؤهل العلمي	ويلكس	0.955	5.546	4	**0.000***
النوع الاجتماعي **X**الوظيفة	ويلكس	0.996	0.501	4	**0.735**
المؤهل العلمي **X** الوظيفة	ويلكس	0.972	3.36	4	**0.01***
النوع الاجتماعي**X** المؤهل العلمي **X** االوظيفة	ويلكس	0.983	2.002	4	**0.093**

يتضح من جدول رقم (10) أنه توجد فروق ذات دلالـة إحـصائية عنـد مستوى (α ≥ 0.05) بين متوسطات أداء أفراد العينة على مجالات القيادة الإبداعية مجتمعة تعزى إلى النوع الاجتماعي والوظيفة و التفاعـل الثنـائي بـين النـوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والمؤهل العلمي والوظيفة في حين لم تظهر فروق دالة إحصائياً عند مستوى (α ≥ 0.05) في مجالات القيادة الإبداعية تعـزى لمتغيـر المؤهل العلمي و للتفاعل بين النوع الاجتماعي والوظيفة والتفاعل الثلاثـي بـين النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والوظيفة.

ولتحديد في أي من المتغيرات التابعة كان هناك أثر للنـوع الاجتمـاعي أو الوظيفة أو لتفاعل النوع الاجتماعي مع المؤهل العلمي وكذلك تفاعل المؤهل العلمي مع الوظيفة في مجالات القيادة الإبداعية فقد تم إجراء تحليـل التبـاين المتعـدد. والجدول رقم (11) يبين هذه النتائج.

أولا : النوع الاجتماعي

جدول رقم (11)

نتائج تحليل التباين الثلاثي المتعدد(Three Way MANOVA)
للفروق بين متوسطات أداء أفراد العينة على مجالات الدراسة حسب
النوع الاجتماعي

المتغير التابع	مجمـــوع المربعات	درجات الحرية	متوســط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المجال الأول(الأصالة)	0.0288	1	0.0288	0.07	0.791
المجال الثاني(المرونة)	0.59	1	0.59	1.023	0.312
المجال الثالث(الطلاقة)	12.867	1	12.867	24.972	*0.000
المجال الرابع(المبادأة)	1.545	1	1.545	3.456	0.064

*دالة إحصائيا عند مستوى (α ≥ 0.05)

يبن الجدول رقم (11) أثر للجنس في مجال الدراسة الثالث (الطلاقة) فـي حين لم يكن هناك أثر في المجالات الأخرى ولتحديد لصالح من كانت الفـروق تـم

استخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والجدول رقم (12) يوضـح هذه النتائج.

جدول (12)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية في مجال الدراسة الثالث (الطلاقة) حسب مستويات النوع الاجتماعي

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
ذكور	2.45	0.58
اناث	2.82	0.89

يبين الجدول(12) أن الفروق في المتوسطات تعود لصالح الإناث حيث بلـغ متوسطهن الحسابي (2.82) وبإنحراف معياري (0.89) في حين أن الـذكور بلـغ متوسطهم الحسابي (2.45) وبإنحراف معياري (0.58)

ثانيا: الوظيفة

ولتحديد في أي من المتغيرات التابعة كان هناك أثر للوظيفة فـي مجـالات القيادة الإبداعية فقد تم إجراء تحليل التباين المتعدد. والجدول رقم (13) يبين هذه النتائج.

جدول رقم (13)

نتائج تحليل التباين الثلاثي المتعدد(Three Way MANOVA)

للفروق بين متوسطات أداء أفراد العينة على مجالات الدراسة

حسب الوظيفة

المتغير التابع	مجمـــوع المربعات	درجات الحرية	متوســط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المجال الأول(الأصالة)	1.046	1	1.046	2.544	0.111
المجال الثاني(المرونة)	1.522	1	1.522	2.638	0.105
المجال الثالث(الطلاقة)	4.476	1	4.476	8.687	*0.003
المجال الرابع(المبادأة)	0.494	1	0.494	1.106	0.293

*دالة إحصائياً عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

يبين الجدول رقم (13) أثر للوظيفة في مجال الدراسة الثالث (الطلاقـة) في حين لم يكن هناك أثر في المجالات الأخرى ولتحديد لصالح من كانت الفروق تم استخدام المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والجدول رقم (14) يوضح هذه النتائج

جدول (14)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية في مجال الدراسة الثالث (الطلاقة)

حسب مستوى الوظيفة

	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
وكلاء	2.57	0.74
معلمين	2.62	0.77

يبين الجدول (14) أن الفروق في المتوسطات تعود لصالح المعلمين حيث بلغ متوسطهم الحسابي (2.62) وبإنحراف معياري (0.77) في حين أن الـوكلاء بلـغ متوسطهم الحسابي (2.57) وبإنحراف معياري (0.74).

ثالثاً: تفاعل النوع الاجتماعي مع المؤهل العلمي

لتحديد في أي من المتغيرات التابعة كان هناك أثر تفاعل النـوع الاجتمـاعي مـع المؤهل العلمي في مجالات القيادة الإبداعية فقد تم إجراء تحليل التبـاين المتعـدد. والجدول رقم (15) يبين هذه النتائج.

جدول رقم (15)

نتائج تحليل التباين الثلاثي المتعدد(Three Way MANOVA)

للفروق بين متوسطات أداء أفراد العينة على مجالات الدراسة حسب تفاعل النوع الاجتماعي مع المؤهل العلمي

المتغير التابع	مجمـــوع المربعات	درجات الحرية	متوســط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المجال الأول(الأصالة)	0.214	1	0.214	0.52	0.471
المجال الثاني(المرونة)	1.286	1	1.286	2.229	0.136
المجال الثالث(الطلاقة)	1.621	1	1.621	3.146	0.077
المجال الرابع(المبادأة)	4.137	1	4.137	9.255	*0.002

*دالة إحصائياً عند مستوى ($0.05 \geq \alpha$)

ويظهر من الجدول أعلاه وجود أثر للتفاعل بين النوع الاجتماعي مـع المؤهـل العلمي على مجال الدراسة الرابع ، ولتحديد لصالح من كانت الفروق تـم حـساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والجدول (16) يبين هذه النتائج.

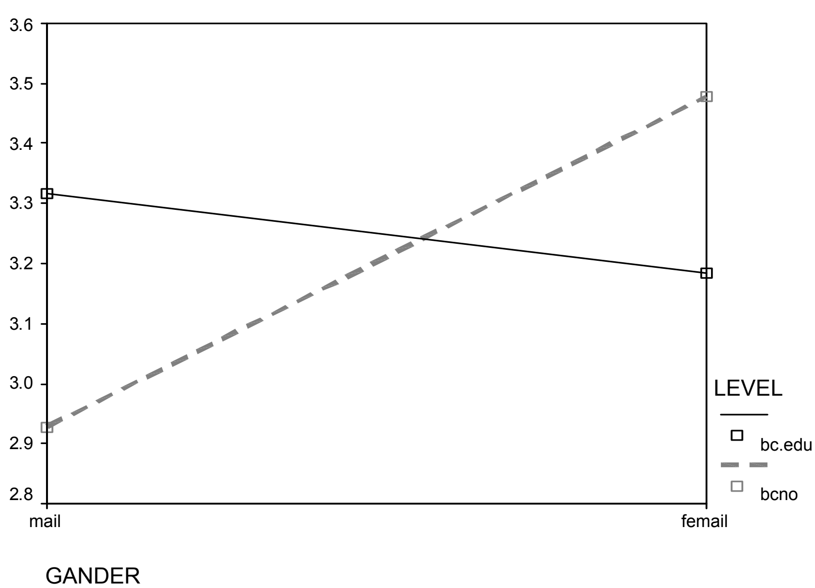
جدول(16)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للمجال الرابع (المبادأة)

عند تقاطع كل مستوى من مستويات النوع الاجتماعي مع المؤهل العلمي

المؤهل العلمي	ذكر		انثى	
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس تربوي	3.35	0.66	3.17	0.73
بكالوريوس	2.92	0.51	3.44	0.40

ويبين الجدول أن الإناث ذوات البكالوريوس غير التربوي قد حصلن على أعلى وسط حسابي بلغ (3.44) وبإنحراف معياري (0.4) في حين حصل الذكور ذوي البكالوريوس التربوي على وسط حسابي (3.35) وبإنحراف معياري (0.66) والشكل التالي يوضح هذا التفاعل.



الشكل (1)

تفاعل النوع الاجتماعي مع المؤهل العلمي

رابعا: تفاعل المؤهل العلمي مع الوظيفة

لتحديد في أي من المتغيرات التابعة كان هناك أثر لتفاعل المؤهل العلمي مع الوظيفة في مجالات القيادة الإبداعية فقد تم إجراء تحليل التباين المتعدد. والجـدول رقم (17) يبين هذه النتائج.

جدول رقم (17)

نتائج تحليل التباين الثلاثي المتعدد(Three Way MANOVA)
للفروق بين متوسطات أداء أفراد العينة على مجالات الدراسة حسب تفاعل النوع الاجتماعي مع المؤهل العلمي

المتغير التابع	مجمـــوع المربعات	درجات الحرية	متوســط المربعات	قيمة ف	مستوى الدلالة
المجال الأول(الأصالة)	0.0175	1	0.0175	0.042	0.837
المجال الثاني(المرونة)	0.18	1	0.18	0.312	0.577
المجال الثالث(الطلاقة)	4.9	1	4.9	9.52	*0.002
المجال الرابع(المبادأة)	0.89	1	0.89	1.98	0.160

*دالة إحصائيا عند مستوى ($\alpha \leq 0.05$)

ويظهر من الجدول(17) أعلاه وجود أثر للتفاعل بين المؤهل العلمـي مـع الوظيفة في مجال الدراسة الثالث ، ولتحديد لصالح من كانت الفروق تـم حـساب المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية والجدول (18) يبين هذه النتائج.

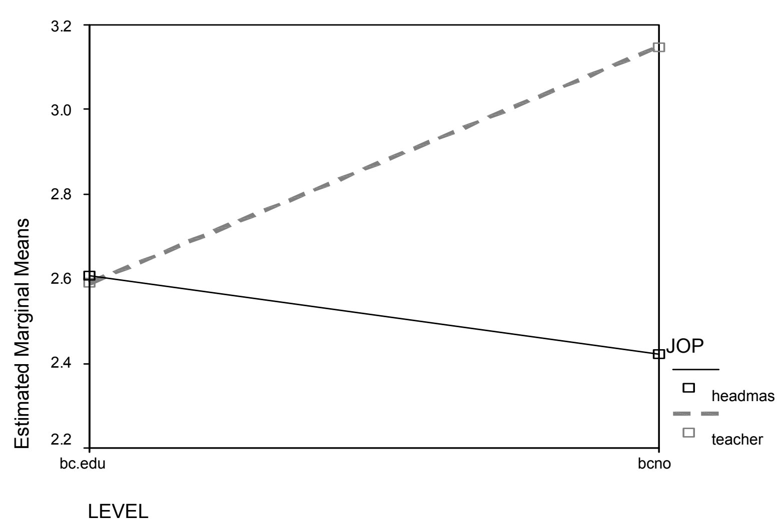
جدول(18)

المتوسطات الحسابية والإنحرافات المعيارية للمجال الثالث (الطلاقة)

عند تفاعل كل مستوى من مستويات المؤهل العلمي والوظيفة

المؤهل العلمي	وكيل		معلم	
	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري	الوسط الحسابي	الانحراف المعياري
بكالوريوس تربوي	2.59	0.77	2.58	0.77
بكالوريوس غير تربوي	2.43	0.42	3.14	0.74

يبين الجدول (18) أن المعلمين ذوي البكالوريوس غير التربوي قد حـصلوا على أعلى متوسط حسابي بلغ (3.14) وبإنحراف معياري(0.74). أما الشكل التـالي فيوضح نتيجة التفاعل.



الشكل (2)

تفاعل المؤهل العلمي مع الوظيفة في المجال الثالث (الطلاقة)

إجابة السؤال الثالث : للإجابة عن هذا السؤال تم حساب التكرارات ورتبت تنازلياً والجدول (19) يوضح هذه التكرارات

جدول (19)

جدول يوضح عدد التكرارت في الإجابة عن السؤال الثالث

م	الإجابة المقترحة	عدد التكرارات
1	تأهيل وتدريب مدير المدرسة قبل استلام إدارة المدرسة وبعده.	82
2	تنظيم لقاءات دورية لمديري المدارس الثانوية يتم من خلالها عرض التجارب وتبادل الخبرات.	43
3	إخضاع مدير المدرسة الثانوية لاختبارات القدرات الإبداعية قبل الترشيح.	36
4	إعطاء مديري المدارس حوافز مادية ومعنوية وأبتعاثهم إلى الخارج .	36
5	إعطاء مدير المدرسة الثانوية صلاحيات من قبل وزارة التربية والتعليم.	34
6	توزيع نشرات عن كل جديد بمجال القيادةالابداعية وتوزيعها على مديري المدارس مع بداية كل عام.	33
7	توفير الإمكانات الحديثة من مصادر تعلم وتكنولوجيا تعليم .	29
8	تحديد مشرف منسق لكل مدرسة.	5
9	عمل تدوير للإدارة كل فترة زمنية.	5
10	عمل استبيان عن مدير المدرسة نهاية العام يسلم للمشرف المنسق.	6
11	توفير طاقم إداري متكامل لجميع المدارس.	4

ويظهر من الجدول (19) حصول الفقرة (تأهيل وتدريب مدير المدرسة قبل استلام إدارة المدرسة وبعده) على أعلى تكرارات بمقدار (82) كما يبين الجدول حصول الفقرة(توفير طاقم إداري متكامل لجميع المدارس) على أقل التكرارات بمقدار(4) تكرارات فقط.

2.4 مناقشة النتائج :

مناقشة السؤال الأول:

ما واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك التعليمية من وجهة نظر وكلاء المدارس والمعلمين؟

توصلت الدراسة إلى أن مجال الأصالة قد حصل على أعلى متوسط حسابي حيث بلغ (4.02) وبإنحراف معياري (0.64)وهو مرتفع، كما أن مجال المرونة جاء مرتفعاً أيضاً بمتوسط حسابي (3.88) وبإنحراف معياري(0.77) ، في حين جاء في المرتبة الثالثة مجال المبادأة بدرجة متوسطة حيث بلغ المتوسط الحسابي (3.22) وبإنحراف معياري (0.69) ، وجاء في المرتبة الأخيرة مجال الطلاقة بدرجة متوسطة أيضاً بمتوسط حسابي (2.61) وبإنحراف معياري (0.76). أما واقع القيادة الإبداعية ككل فقد جاءت مرتفعة حيث بلغ متوسطها الحسابي (3.43) وبإنحراف معياري (0.46). ويمكن تفسير ذلك بسبب آلية اختيار مديري المدارس الثانوية والتي تتطلب الحصول على دورات متقدمة في الإدارة المدرسية ومنها مهارات تنمية التفكير الإبداعي في حل المشكلات.

وفي مجال الأصالة حصلت الفقرة الرابعة وهي " يشجع مديري مشاركة الطلبة في نشاطات المجتمع(الاحتفالات الوطنية،الأسابيع العامة مثل أسبوع المرور) " على المرتبة الأولى ويمكن إرجاعه إلى التركيز والمتابعة من قبل وزارة التربية والتعليم على تنفيذ هذه الأسابيع في الأوقات المحددة ، أما الفقرة الحادية عشرة " ينفذ مديري العديد من المشاريع بحماس دون أن يكترث بالعقبات التي قد تواجهه " فقد حصلت على أقل متوسط في هذا المجال بمتوسط حسابي(3.54) وبإنحراف معياري(1.15) وربما يعود ذلك إلى أن تنفيذ المشاريع عادة يحتاج إلى موافقة من إدارة التربية والتعليم أو وزارة التربية والتعليم والتي عادة تحتاج إلى وقت طويل لأخذ الموافقة وتحتاج كذلك لرصد ميزانية كافية للمشروع.

أما مجال المرونة فقد حصلت الفقرة الثلاثون " يتميز مديري بعقليـة منفتحـة وإيجابية " علـى أعلـى وسط حسابي حساب(4.05) وبإنحراف معياري (1.10)،وقد يعود ذلك لما يخضع له مدير المدرسة من اختبارات ومقابلات عند الترشيح لإدارة المدرسة الثانوية . أما الفقرة السابعة عشرة والتي تشير إلى " يشرك مديري أوليـاء الأمور في اتخاذ القرارات المتعلقة بأبنائهم " حصلت على المرتبة الأخيرة في هـذا المجال بوسط حسابي (3.54) وبإنحراف معياري (1.16). ويفسر الباحث ذلك بما تعانيه المدارس العربية بشكل عام والسعودية بشكل خاص من عدم متابعـة أوليـاء الأمور لأبنائهم في المدارس ووضع العبء على المدرسة حيث إن مجالس أوليـاء الأمور يتم عقدها مرة واحدة كل فصل على الأقل ولا يحضر إلا القليل جداً منهم .

وفي مجال الطلاقة فإن الفقرة الواحدة والأربعين " يـستخدم مـديري أدوات متنوعة وفعالة في تحديد الحاجات التدريبية للمعلمين (اللقـاءات، ملاحظـة الأداء، متابعة الخطط اليومية والفصلية، متابعة السجلات...)." قد حصلت على أعلى وسط حسابي (2.73) وبإنحراف معياري (1.32). ربما يعود لما يخضع له مدير المدرسة من اختبارات ومقابلات عند الترشيح لإدارة المدرسة الثانوية، أما الفقـرة التاسـعة والثلاثين والتي تشير إلى " يستخدم مديري أسـاليب حديثـة ومتنوعـة فـي إدارة المشاغل التدريبية (المحاضرة، ورش العمل، حلقة النقاش، تقديم عروض مصورة) " فقد جاءت في المرتبة الأخيرة في هذا المجال بوسط حسابي (2.48) وبـإنحراف معياري (1.20).وقد يعود هذا إلى قلة خبرة مديري المدارس في مجال التـدريب وعدم حصولهم على دورات كافية تطورهم في مجال إدارة المشاغل التدريبية وهذا ما أثبتته هذه الدراسة.

أما في مجال المبادأة فإن الفقرة الخامسة والأربعين " يتبنى مـديري أهـدافاً تنظيمية قابلة للتحقق " قد حصلت على أعلى وسـط حـسابي (3.67) وبـإنحراف معياري (1.04). وقد يعود ذلك لتنفيذ المدراء للقرارات الصادرة من وزارة التربية والتعلم، في حين أن الفقرة الثامنة والأربعين والتي تشير إلى " يميل مـديري إلـى التصرف في المواقف المختلفة وفق ما هو مألوف " حصلت على المرتبة الأخيـرة في هذا المجال بوسط حسابي (2.03) وبإنحراف معياري (0.92)، ويرى الباحث

أن ذلك يعود إلى المواقف التي تكون داخل المدرسة والتي لا تحتاج إلـى موافقـة وزارة التربية والتعليم أو إدارة التربية والتعليم فإن مديري المدارس يميلـون إلـى التصرف بأشكال جديدة أي يخرجون عن المألوف، أما في حالـة تجريـب طـرق وأساليب غير مألوفة والتي تحتاج إلى موافقة وزارة التربية والتعليم أو إدارة التربية والتعليم فأنهم يميلون إلى عدم تطبيقها وهذا ما تشير إليه الفقرة الثامنة والأربعون.

وجاءت نتيجة هذه الدراسة متفقة مع ما جاءت بـه دراسـة (الـشمري ، 2006) والتي أشارت نتائجها إلى أن القادة التربويين يمارسون القيادة الابتكاريـة بدرجة متوسطة في المجالين الإداري والفني ، وفي المجـال التـصوري بدرجـة مرتفعة، كما تتفق هذه الدراسة مع دراسته، وكذلك تتفق مـع دراسـة (القرشـي، 2004) والتي توصلت نتائجها إلى أن جميع سمات القيادة الإبداعية تمارس من قبل مجتمع الدراسة بدرجة متوسطة .وكذلك دراسة (النفيعي،2003) التي توصلت إلـى وجود مستوى فوق المتوسط بقليل من ممارسة الإبداع فـي الأجهـزة الحكوميـة. ويعود ذلك لتقارب البيئة وخواص المجتمع البيئية والاجتماعيـة .وتختلـف هـذه الدراسة مع دراسة (العساف،2004) والتي أشارت نتائجها إلى غياب المـستويات الإبداعية المختلفة لدى مديري المدارس بمدينة الرياض. ويعـود ذلـك لاخـتلاف مجتمع الدراسة حيث كان مجتمع دراسة العساف من المديرات والمـشرفات فـي منطقة الرياض التعليمية فيما عينة الدراسة الحالية من المعلمين والوكلاء في منطقة تبوك.

مناقشة السؤال الثاني:

هل توجد فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالـة($\alpha\leq 0.05$) لواقـع القيادة الإبداعية لدى مدراء المدارس الثانوية في منطقة تبوك التعليميـة ، تعـزى لمتغيرات (النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، الوظيفة) والتفاعل بينها؟

تشير نتائج السؤال الثاني إلى أنه توجد فـروق ذات دلالـة إحـصائية بـين متوسطات أداء أفراد العينة على مجالات القيادة الإبداعية، مجتمعة تعـزى إلـى النوع الاجتماعي والوظيفة و التفاعل الثنائي بين النوع الاجتماعي والمؤهل العلمي والمؤهل العلمي، والوظيفة في حين لم تظهر هناك فروق دالة إحصائياً في مجالات

القيادة الإبداعية تعزى لمتغير المؤهل العلمي، و للتفاعل بين النـوع الاجتمـاعي والوظيفة والتفاعل الثلاثي بين النوع الاجتماعي، والمؤهل العلمي والوظيفة.

وكانت الفروق في النوع الاجتماعي لصالح الإناث، وأعزوا ذلـك إلـى أن مدارس الإناث تكون إدارتها لامركزية وهذا يعطي مديرات المدارس حرية أكبر في التصرف وتطبيق الأفكار الجديدة خاصة وأن غالبية أفراد العينة من الإنـاث مـن حملة البكالوريوس التربوي مما يتيح لهن تطبيق الأفكار التربوية التي درسنها، كون إدارة مدارس الإناث إدارة لامركزية.

وتختلف هذه النتيجة مع دراسة القرشي(2004) والتي أشارت إلـى وجـود فروق ذات دلالة إحصائية في كافة سمات القيادة الإبداعية لصالح الذكور ويرجـع الباحث هذا الاختلاف إلى اختلاف مجتمع الدراسـتين، إذ تكـون مجتمـع دراسـة القرشي من عمداء ووكلاء الكليات في ثلاث جامعات سـعودية. واقتـصرت هـذه الدراسة على عينة مكونة من معلمي ووكلاء المدارس.

أما متغير الوظيفة فكان يعود الفرق لصالح المعلمين، ويمكن للباحث تفـسير ذلك بأن المعلمين عادة ما يرون مدراءهم يسعون إلى تحقيق النجاح للمدرسـة مـن خلال التواصل الفعال وبصورة مبتكرة مع البيئة المحلية، ومن خلال التواصل مـع أولياء الأمور، ومن خلال الاهتمام بتدريب معلميه لتحقيق أفـضل النتـائج لطلبـة المدرسة.

أما نتائج تفاعل النوع الاجتماعي مع المؤهل العلمي فقد كان هنـاك فروقـاً لصالح الإناث، حملة البكالوريوس غير التربوي في مجال المبادأة ويعزو الباحـث ذلك لعدم حصولهن على الدبلوم التربوي، وبالتالي فإن الأفكار التي تطـرح تكـون جديدة بالنسبة لهن، في حين لا تكون كذلك لدى الحاصـلات علـى البكـالوريوس التربوي .

أما النتائج الخاصة بتفاعل المؤهل العلمي مع الوظيفة، فقد أظهرت النتـائج وجود فروق ذات دلالة إحصائية لصالح المعلمين، ممن يحملون بكالوريوس غيـر تربوي في مجال الطلاقة، ويفسر الباحث ذلك بأن المعلمين من حملة البكـالوريوس غير التربوي درايتهم بالأساليب التربوية الحديثة للإدارة، المدرسـية تكـون علـى

الأغاب ضعيفة مما يجعلهم يشعرون، بأن ما يقوم به المدير مـن أنـشطة تربويـة إدارية هي طلاقة وانطلاق خلاف ما يألفوه، مما يعني وجود الفروق لصالحهم.

مناقشة السؤال الثالث :ما سبل الارتقاء بالقيادة الإبداعية لمديري المـدارس مـن وجهة نظر وكلاء المدارس والمعلمين؟

يؤكد الكثير من أفراد عينة الدراسة على ضرورة الاستمرار في برامج التدريب والتأهيل لمديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك التعليمية، لما لهذه البرامج من دور في تطوير مديري المدارس من واقع ملموس وتؤكده هذه الدراسة ، فـي حـين أن توفير طاقم إداري متكامل في المدرسة حصل على أقل التكرارات وذلك بـسبب السعي الدائم من وزارة التربية والتعليم ممثلة في إدارة التربية والتعليم من تـوفير الطاقم الإداري (مدير، وكيل، مرشد طلابي، كاتب...) للمدارس الثانوية في منطقة تبوك التعليمية.

وتتفق هذه النتيجة مع ما توصلت إليه دراسة برستينر (1972) والتي توصلت إلى أن القدرة على التفكير الإبداعي، لدى مديري المدارس يمكن زيادتهـا إذا تـم الحصول على التدريب المناسب، كذلك توصلت الدراسة إلى أن مـشاركة مـديري المدارس في هذا البرنامج، أدت إلى تطور قدراتهم على الإشراف والمتابعة بطريقة احترافية، وأيضاً تطوير العملية التعليمية داخل الفصل، وتحسين خبرات الطـلاب التعليمية،وتحسن قدرتهم على حل المشكلات، والتفكير الابتكاري، بشكل كبير.

الفصل الخامس

الخاتمة والتوصيات

1.5 الخاتمة:

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة واقع القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك التعليمية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تطوير أداة لغرض جمع البيانات، (وتكونت عينة الدراسة من(378) من المعلمين تم اختيارهم بطريقة عشوائية ، وكامل مجتمع وكلاء المدارس والبالغ عددهم (100))، وتم عرض أداة الدراسة على هيئة تحكيم مؤلفة من أساتذة الإدارة التربوية والمتخصصين في الجامعات الأردنية، والجامعات السعودية، وتم الإبقاء على الفقرات التي نالت إجماع المحكمين،لتصل إلى (55) فقرة، وللتحقق من ثبات الأداة فقد استخدمت طريقة الاتساق الداخلي لتقدير ثبات أداة الدراسة، باستخدام طريقة (كرونباخ ألفا)، حيث بلغ معامل الثبات الكلي (0.91).

ومن خلال هذه الدراسة توصلت إلى النتائج التالية:

1- إن المتوسط العام لمجالات القيادة الإبداعية(الأصالة، المرونة، الطلاقة، المبادأة) ككل كان مرتفعاً بمتوسط حسابي بلغ(3.43).
2- وجود أثر للنوع الاجتماعي في مجال الدراسة الثالث (الطلاقة) لصالح الإناث.
3- كذلك دلت النتائج على وجود أثر للوظيفة في مجال الدراسة الثالث (الطلاقة) لصالح المعلمين .
4- وجود فروق ذات دلالة إحصائية، عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) عند تفاعل النوع الاجتماعي، مع المؤهل العلمي في المجال الرابع(المبادأة) لصالح الإناث ذوات البكالوريوس غير التربوي.
5- كما أظهرت الدراسة وجود فروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة($\alpha \leq 0.05$) عند تفاعل المؤهل العلمي مع الوظيفة، وكانت في المجال الثالث(الطلاقة) لصالح المعلمين ذوي البكالوريوس غير التربوي.

2.5 التوصيات:

في ضوء ما توصلت إليه الدراسة من نتائج فإن الباحث يوصي بما يلي:

1- التركيز على تأهيل وتدريب مديري ومـديرات المـدارس قبـل اسـتلام إدارة المدرسة وبعدها من خلال برامج تدريب، تهتم بتنمية مهارات القيادة الإبداعيـة بشكل مكثف، وذلك بهدف زيادة جوانب القيادة الإبداعية لدى مديري المدارس.

2- إخضاع مديري ومديرات المدارس الثانوية لاختبارات القدرات الإبداعية قبـل الترشيح لإدارة المدرسة.

3- إعطاء مديري المدارس حوافز مادية ومعنوية وابتعاثهم إلى دول متقدمة بهدف تنمية الجوانب الإبداعية لديهم.

4- إعطاء مديري ومديرات المدارس الثانوية صلاحيات من قبـل وزارة التربيـة والتعليم ليكون لديهم مساحة من حرية اتخاذ القرار الذي يسهم في تطوير العمل بالمدرسة والابتعاد عن أسلوب الإدارة المركزية .

5- تطبيق برامج تطوير التعليم على مدارس البنين والبنات بـشكل متـوازٍ وذلـك للتحقق من فعالية البرنامج بشكل دقيق.

6- إجراء دراسات مماثلة لمتغيرات مختلفة عن متغيرات هذه الدراسة.

المراجع

أ- المراجع العربية

إبراهيم، عبدالستار (1999). **الإبداع قضاياه وتطبيقاته**، جماعة التأصـيل الأدبـي والفكري

أبو عابد، محمود (2006) **اتجاهات حديثة في القيادة التربوية الفاعلية**، دار الأمل للنشر والتوزيع، أربد الأردن ، ط1.

بطاح، أحمد (2006) **قضايا معاصـرة فـي الإدارة التربويـة**، ط1،عمـان ، دار الشروق للنشر والتوزيع .

توفيق، عبد الرحمن (2004) **الشخصية القيادية فكراً وفعلاً**، مركز الخبرات المهنية للإدارة، بمبك، القاهرة .

جروان ، فتحي (1999) **الموهبة والتفوق والإبداع** ، العين – الإمارات العربيـة : دار الكتاب الجامعي ، ط1.

جروان، فتحي . (1997) .**الموهبة والتوفيق والإبداع** ، ط 1، عمان :دار الكتاب الجامعي.

جاده، سليم، وعبوي، زيد (2006) **إدارة الإبداع والابتكار**، ط1 عمان، دار كنـوز المعرفة للنشر والتوزيع .

حريم، حسين (2003) **إدارة المنظمات** : منظور كمي، دار الحامد، عمان.

حسان، حسن، والعجمي، محمـد (2007) **الإدارة التربويـة** ، ط1 ،عمـان ، دار المسيرة للطباعة والنشر.

حمود، خضير(2002)، **السلوك التنظيمي**، الطبعة الأولى، عمان، دار صفاء للنشر.

حنفي، عبدالغفار، محمد (1990) **إدارة الأعمال**، الدار الجامعية .

الخالدي، مائسه (2002) **النمط الإداري المدرك وعلاقته بالاحتراق النفـسي لـدى معلمي مدارس الكرك الثانوية الحكومية**، رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الكرك الأردن .

خطاطبة، سهى (2002) **مستوى الإبداع الإداري لدى مديري المـدارس الثانويـة الحكومية في الأردن من وجهة نظرهم**، رسالة ماجستير غير منـشورة اربـد، جامعة اليرموك.

الدحدوح، سلمان،(1998)، **القيادة وصفات القائد الناجح**، ط1(بيروت ،دار البشائر الإسلامية.

الدهان، أميمه، (1989)، الإبداع والسلوك الإبداعي في المنظمـة، **مجلـة تنميـة الرافدين**، جامعة الموصل، العدد 26، ص 213.

دهمش، خالد، الشلاش، عبدالرحمن، نورالدين، سامي.(2007) **الإدارة والتخطـيط التربوي**، الرياض، مكتبة الرشد للنشر.

سلامه، ابتسام (2005**). سمات وخصائص القيادة الإداعية فـي البيئـة المتغيـرة** ورقة عمل مقدمة للملتقى الإداري الثالث، إدارة التطوير ومتطلبات التطوير في العمل الإداري نحو إدارة متغيرة فاعلة ، جده.

السلمي، علي،(1999)، **المهارات الإدارية والقيادية للمـدير المتفـوق** ، ط1، دار غريب للنشر، القاهرة.

الشقحاء، عادل (2003) **علاقة الأنماط القيادية بمستوى الإبداع الإداري: دراسـة مسحية على العاملين في مديرية الجوازات في الرياض**، رسالة ماجستير غيـر منشورة، جامعة نايف العربية للعلوم الأمنية : الرياض

الشمري، سعد (2006) **درجة ممارسة القيادة الابتكارية لدى القادة التربويين في المملكة العربية السعودية** رسالة ماجستير غير منشورة جامعه مؤتة، الأردن .

صالح، سرمد؛ رشيد، أسيل (2006). **تعزيز الإبداع في التعليم الجـامعي دراسـة على أعضاء الهيئة التدريسية في جامعة الموصل**، دراسة مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعة اليرموك، الأردن.

الصرن، رعد (2000)**إدارة الابتكار والإبداع – الأسس وطرائق التطبيق**، سوريا، دار الرضا للنشر والتوزيع، ط1.

الصيرفي، محمد (2006) **القيادة الإدارية الإبداعية**، الإسكندرية، مصر، دار الفكر الجامعي.

الطراونة، أخليف (2003) **التطوير التربوي**، الطبعة الأولى، عمان، دار الشروق للنشر والتوزيع .

الطعامنه، محمد(2001). **الإبداع – مقوماته ومعوقاتـه** ،ورقة عمل مقدمة للمؤتمر العربي الثاني في الإدارة، المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهره.

الطويل، هاني (2006) **الإدارة التعليمية – مفاهيم وآفاق**، عمان، دار وائل للنشر، ط3.

عباس، سهيلة (2004) **القيادة الابتكارية والأداء المتميز**، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع.

عبد الرحمن، سعيد (1999) **مستوى التفكير الإبداعي لدى طلبة جامعة النجاح الوطنية**، رسالة ماجستير غير منشورة، فلسطين، جامعة النجاح الوطنية، نابلس.

عبد الله،سعد الدين (2001) **الإبداع في السلم والحرب** ، القاهرة : مركز الخبرات المهنية للإدارة (بميك).

عبد العزيز، سعيد ،(2006) **المدخل إلى الإبداع**، الأردن، دار الثقافة للنشر والتوزيع،ط1.

عبيد، ماجدة.(2000م).**تربية الموهوبين و المتفوقين** .عمان:دار صفاء للنشر و التوزيع.

العساف، وفاء (2004) **واقع الإبداع ومعوقاته لدى مديرات المدارس بمدينة الرياض**، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة الملك سعود، الرياض .

العلاقي، مدني عبد القادر (1998). **الإدارة**. مكتبة دار جدة، الطبعة الثامنة.

العمر، بدران (2004) **التحليل الإحصائي للبيانات في البحث العلمي باستخدام SPSS** ، الرياض – إصدارات معهد الدراسات الصحية ، ط1.

العمري، صالح (2003) **إدارة الوقت وعلاقتها بالقيادة الإبداعية لدى عمداء كليات جامعة البلقاء التطبيقية في الأردن** ، رسالة دكتوراه، غير منشورة، بغداد، جامعة بغداد .

العميان، محمود (2002) **السلوك التنظيمي في منظمات الأعمال**، عمان، دار وائل للنشر، ط1.

عياصرة، علي (2006) **القيادة والدافعية للادارة التربوية**، عمان: دار الحامد للنشر والتوزيع ط1.

عياصرة، محمود ،(2003)، " **الأنماط القيادية لمديري المدارس الثانوية وعلاقتها دافعية المعلمين نحو مهنتهم كمعلمين في وزارة التربية والتعليم فـي الأردن**" رسالة ماجستير غير منشورة، الجامعة الأردنية، عمان.

عيسوي، عبدالرحمن. (1998). **سيكولوجية الإبداع**، بيروت: دار النهضة العربية.

فرج، أحمد فرج(1993) **السلطة الإداريـة والـسياسية الـشرعية فـي الدولـة الإسلامية، دار الوفاء** ، المنصوره.

الفقي ،عبدالمؤمن (1994) **الإدارة المدرسية المعاصرة** ،الطبعة الأولى، بنغازي.

فقيه، سناء (2000)**تطبيق أساليب الإبداع الإداري في التنمية الإدارية للقيـادات التربوية النسائية في مراحل التعليم العام بمنطقة مكة المكرمة**، رسالة ماجستير غير منشوره، جامعة أم القرى، مكة المكرمة، المملكة العربية السعودية .

القحطاني، سالم (2001) **القيادة الإدارية** : التحول نحو نموذج القيـادي العـالمي، الرياض. الطبعة الأولى:1422هـ -2001م).

القرشي، ليلى (2004)**القيادة الإبداعية والمناخ التنظيمي في الجامعات السعودية،** رسالة دكتوراه غير منشورة، جامعة أم القرى، المملكة العربية السعودية.

القريوتي، محمد قاسم، (2000) **السلوك التنظيمي**- دراسة السلوك الإنساني الفردي والجماعي في المنظمات المختلفة. عمان : دار الشروق، ط3.

القريوني، يوسف .(1998م).**المدخل إلى التربية الخاصة** .دبـي:دار القلـم للنـشر والتوزيع.

قسوس ، نبيلة (2004) "**تقديرات المعلمين لدرجة ممارسة مديري مدارسهم للقيادة الابتكارية وعلاقتها بدرجة رضا المعلمين عن تلك الممارسات**" رسالة ماجستير غير منشورة، جامعة مؤتة، الأردن.

قناديلي، جواهر(2006). **ثقافة الإبداع وتقانة المعلومات في منشآت الأعمال**،ورقة عمل مقدمة لمؤتمر الإبداع والتحول الإداري والاقتصادي، جامعـة اليرمـوك، الأردن.

كنعان، نواف .(2002) **القيادة الإدارية،** عمان، مكتبة دار الثقافة للنشر والتوزيـع، ط1

اللوزي، موسى ،(2003) :التطوير – أساسيات ومفاهيم حديثة، عمان، دارالنـشر، ط2.

مخامرة، محسن والدهان، أميمه.(1991).العوامل المؤثرة على الإبداع لدى العاملين في الشركات المساهمة العامة الأردنية، **دراسات،** 2(15)، 151-174.

المشيقيح، عبد الرحمن .(2000).**الطريق إلى الإبداع** . دمشق : دار البشائر.

ملائكة، عبدالعزيز (2007) **مبادئ ومهارات القيادة والإدارة** - مع قـراءات مـن المنظور الإسلامي، جده ،دار العلم.

النفيعي، ضيف الله (2003) بعنوان"الإبداع من أجل التطوير الإداري في الأجهزة الحكومية بمدينة الرياض، **مجلة جامعة الملك عبـدالعزيز،** الاقتـصاد والإدارة، مجلد(17)، عدد(1).

هيجان، عبد الرحمن .(1999).**معوقات الإبداع في المنظمـات الـسعودية**. الإدارة العامة، ع(1)، مجلد (39).

ب. المراجع الأجنبية:

Alexander Styhre and Mats Sundgren,(2005),**Managing creativity in organization**, Palgrave Macmillan,first edition

Burstiner Irving (1972) evaluation of mini –workshop in "creative leadership" for educational administrator , **education**, Volume: 93 no:1

Camelo-Ordaz Carmen, Fernández-Alles María de la Luz, Martínez-Fierro Salustiano (2006)Influence of top management team vision and work team characteristics on innovation, The Spanish case, European **Journal of Innovation Management**, Volume 9 Number 2 ,pp. 179-201

Fontenot, Nancy A., Ph.D (1987) **The Effect of Training in Creativity and Creative Problem-Finding Upon Business People as Measured by Fluency, Flexibility, and Quality of the Problem Statement**. The University of Oklahoma, P.170, AAT 8804354.

Holloway, Eddie Aron,(1999), **candidates and non –condidates perception of students leadership factors at the university of sothern mississppi** ,dissertation abstract university of southern Mississippi. Available on: http://www.nwlink.com/~donclark/leader/leader.html.

Mohamed Mostafa.(2005) **Factors affecting organizational creativity and innovativeness in Egyption business organizations: an empirical investigation** The journal Management Development Bradforod: Vol.24, lss.1/2: P,7,27.

Politis، John، D. (2003). **The Impact of Self-Management Leadership on Organizational** Available on**:** Creativity. John.Politis@.ac.ae cited on 6/10/2007.

Stephen R.Covey(2003), **Principle centred leadership**, Franklin covey Co.,First edition2003

Trudy C. DiLiello, Jeffery D. Houghton(2006) Maximizing organizational leadership capacity for the future: Toward a model of self-leadership, innovation and creativity, **Journal of Managerial Psychology**, Volume: 21 Issue: 4 .P319.

Gerard J. Puccio and Mary C. Murdock and Marie Mance (2007) **Creative Leadership Skills That Drive Change**, Sage Publication, Inc. California, U.S.A.

ملحق(أ)

أداة الدراسة قبل التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

سعادة الدكتور... المحترم

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

يقوم الباحث بدراسة بعنوان (**واقع القيادة الابداعية لدى مديري المدارس الثانوية بمنطقة تبوك التعليمية وسبل الارتقاء بها**) وذلك استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في الإدارة التربوية. – جامعة مؤته -

ولأغراض هذه الدراسة فقد قام الباحث بتطوير الاستبانة المرفقة المكونة من قسمان :

القسم الأول : يغطي المتغيرات الديمغرافية لعينة الدراسة(النوع الاجتماعي، المؤهل العلمي، نوع الوظيفة، سنوات الخبرة).

القسم الثاني : يقسم مجالات الاستبانة الى أربعة مجالات من مجالات القيادة الابداعية وهي كالتالي (الأصالة ، والمرونة ، والطلاقة ، والمبادأة) .

علماً بأن الإجابة على فقرات الاستبانة ستكون وفقاً لمقياس ليكرت الخماسي على النحو الآتي :

تنطبق بدرجة عالية جداً	تنطبق بدرجة عالية	تنطبق بدرجة متوسطة	تنطبق بدرجة قليلة	لا تنطبق نهائياً
5	4	3	2	1

لذا نأمل من سعادتكم التكرم بقراءة فقرات هذه الاستبانة وتحكيمها من حيث :

1. ملائمة الفقرة للمجال الذي تندرج تحتها .
2. وضوح الفقرات وسلامتها لغوياً .
3. إضافة أو حذف أو تعديل ما ترونه مناسباً من مقترحات .

وذلك بوضع اشارة (X) أو (√) في الحقل الذي ترونه مناسباً ، وتدوين ملاحظاتكم من (حذف ، اضافة، تعديل ، أعادة صياغة) .

ولكم مني خالص الشكر والتقدير على حسن تعاونكم .

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

الباحث/ علي بن حامد الهرفي البلوي

القسم الأول: يرجى وضع إشارة (X) أو (√) أمام رمز الإجابة التي تنطبق عليك.

1- النوع الاجتماعي : ذكر ☐ أنثى ☐

2- المؤهل العلمي بكالوريوس تربوي ☐ بكالوريوس غير تربوي ☐

3- المسمى الوظيفي : وكيل ☐ معلم ☐

4. سنوات الخبرة 9 سنوات وأقل ☐ 10 سنوات فأكثر ☐

القسم الثاني : يقسم مجالات الاستبانة الى أربعة مجالات من مجالات القيادة الابداعية وهي كالتالي :

(الأصالة ، والمرونة ، والطلاقة ، والمبادأة) .

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
	المجال الأول : الاصالة							
-1	يشجع المدير استخدام تكنولوجيا المعلومات في تطوير العديد من البرامج والمواد التعليمية							
-2	يضع المدير معايير محددة للأداء المتميز ويلتزم بتطبيق تلك المعايير							
-3	يشجع مشاركة الطلاب في نشاطات المجتمع (الاحتفالات الوطنية ،الاسابيع العامة مثل اسبوع النظافة ،اسبوع المرور.......)							
-4	يعزز الرقابة الذاتية عند المعلمين							
-5	يتابع انتقال اثر التدريب على اداء المعلمين إلى الموقف الصفي ويقيمه							
-6	يؤكد على جودة وتميز العمل في مختلف المراحل وعلى كافة المستويات							
-7	يشرك المعلمين معه في اعداد البرامج وبناء الخطة التطويرية							
-8	يوفر بيئة مدرسية تشجع التعاون الإجابي وتفعيل العمل التربوي الجماعي							
-10	يستخدم اسلوب الإدارة بالتجوال في عمله لكسر الحواجز التي قد تعيق الاتصال مع العاملين .							
-11	يمارس السلطة بنوع من العقلانية							

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
-12	يقوم بطرح عدد من المقترحات المتنوعة لمواجهة موقف ما							
-13	يحافظ على حماسه لتنفيذ العديد منئ المشاريع حتى في حـال وجود عقبات امامه							
-14	يوفي بوعوده للمعلمين							
-15	يشارك المعلمين النجاح وروح النصر							
-16	يوجد شعور بالفخر به من قبل المعلمين							
	المجال الثاني : المرونه							
-1	ينسق مع المعلمين لحضور مواقـف صـفية علـى أسـاليب التدريس.							
-2	يوفر بيئة مدرسية ملائمة تشجع على الابداع والابتكار.							
-3	يشرك أولياء الامور في اتخاذ بعض القرارات المتعلقة بأبنائهم							
-4	يفوض السلطات والصلاحيات للعاملين معه ويعمل على تبسيط الاجراءات الادارية .							
-5	يركز على نقاط القوة لدى المعلمين في اعماله بغرض تحفيزهم لبذل المزيد من الجهد.							
-6	يتعامل مع القضايا والمشكلات داخل المدرسة بإعتبارها فرص مناسبة للتعديل والتحسين والتطوير.							
-7	يتابع تأهيل المعلمين ويعمل على تلبية حاجاتهم المهنية .							
-8	يكافئ الاداء المتميز بشكل مـستمر ويتخـذه نموذجـاً يـدفع الآخرين للوصول إليه .							

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
-9	يرفع معنويات العاملين بالمدرسة ويعزز الثقه المتبادلة والعلاقات الإنسانية*							
-10	يوفر بيئة تعليمية تشجع البحث والاستقصاء وتنمية قدرات الطلاب الابداعية والابتكارية .							
-11	يوفر للمعلمين الوقت الكاف لإنجاز أعمالهم مع كامل الاستقلالية في ذلك							
-12	يشجع استغلال خامات البيئة المتنوعة في إنتاج الوسائل التعليمية بأقل تكلفه							
-13	يشجع المعلمين كلاً حسب رغبته على المشاركة في الانشطة اللاصفية المتنوعة التي تنفذ داخل المدرسة .							
-14	يتميز المدير بعقلية منفتحة وإيجابية.							
-15	يعتبر المدير مفاوض جيد.							
-16	يتخذ الخطوات المنطقية في اتخاذ القرارات.							
	المجال الثالث : الطلاقة.							
-1	يتميز بقدرته على التحدث بطلاقة.							
-2	يستفيد من خبراته السابقة في العامل مع مواقف جديدة مختلفه.							
-3	ينوع في وسائل الاتصال مع أولياء الامور بإشراكهم في (النشاطات المدرسية المتنوعة مثل مجالس الاباء والمعلمين والنشاطات الاجتماعية ....).							
-4	يقوم بإعداد برامج موجهة لخدمة المجتمع المحلي (المحاضرات والندوات والمعارض المتنوعة ......)							

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
-5	يوفر أجواء اجتماعية ونشاطات تعليمية ملائمة لظهور قيادات طلابية مثل (يوم النشاط المفتوح ...).							
-6	يشجع المعلمين على وضع أنشطة متنوعة داعمة للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.							
-7	يستخدم أساليب حديثة ومتنوعة في إدارة المشاغل التدريبية (المحاضرة ، ورش العمل، حلقة النقاش، تقديم عروض مصورة.							
-8	يشجع على تنفيذ أنشطة وبرمجيات تعليمية متعددة تؤدي إلى تعلم الطلاب ذاتياً مثل Power point							
-9	يستخدم استراتيجيات متنوعة للتعامل مع المشكلات داخل المدرسة (القوة ، المواجهة ، التجنب ، التهدئة ...) .							
-10	يستخدم أساليب مبتكرة ومتنوعة للحصول على تغذية راجعة عن أداء المعلمين (نتائج الطلاب التحصيليه ، متابع السجلات،ملاحظات الطلاب ، ملاحظات أولياء الامور ، حضور واقف صفية غير مخطط لها........).							
-11	يستخدم أدوات متنوعة وفعالة في تحديد الحاجات التدريبية للمعلمين (اللقاءات ، ملاحظة الاداء ، متابعة الخطط اليومية والفصلية ، متابعة السجلات....).							
-12	يطور خبرات المعلمين بتنفيذ برامج تدريبية متنوعة داخل المدرسة (العمل في مجموعات ، مراعاة الفروق الفردية، المنحى العملي ، الإدارة الصفية ، التعلم التعاوني ....).							
-13	يستغل طاقات المجتمع المحلي المتنوعة لدعم وخدمة المدرسة.							

الرقم	الفقرات	مناسبة الفقرة		وضوح الصياغة		انتماء الفقرة للمجال		التعديل
		مناسبة	غير مناسبة	واضحة	غير واضحة	منتمية	غير منتمية	
	المجال الرابع : المبادأة							
1-	يحاول تجربة طرق غير مألوفة لأداء مهامه الوظيفية							
2-	يتبنى المدير أهداف تنظيمية قابلة للتحقق							
3-	يبداء بتهيئة مناخ وبيئة عمل تساعد على الإبداع							
4-	يحث المعلمين على الاستفادة من مكامن القوة لديه ليقتدون بها							
5-	يميل إلى التصرف في المواقف المختلفة وفق ماهو مألوف							
6-	يجعل العمل ممتعاً							
7-	يبادر بالإعتراف بأخطاءة							
8-	يبداء بمحاولة الكشف عن المشاكل التي يعاني منها المعلمون بهدف حلها							
9-	يشجع المعلمين على المبادرات الفردية وطرح الافكار الإبداعية							
10-	يشجع المعلمين بالمدرسة للعمل بروح الفريق الواحد							
11-	يبدئ ميوله للقيام بأعمال ذات مخاطر عالية							
12-	يتبنى مدير المدرسة الافكارالابداعية الجديدة التي تساهم في تطور العمل التربوي بالمدرسة							
13-	يمتلك القدرة على التحليل فيما يواجهه من مشاكل							
14-	لا يتنازل عن أهدافه بسهولة لأن له رؤية خاصة							
15-	يستطيع المزج بين وجهات النظر المختلفة ليصيغ منها أفكاراً عملية جديدة							

س : ما سبل الارتقاء بالقيادة الابداعية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرك ؟

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

....

ملحق (ب)

أداة الدراسة بعد التحكيم

بسم الله الرحمن الرحيم

أخي المعلم ... أختي المعلمة ...

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

تهدف هذه الاستبانة إلى التعرف على (**واقع القيادة الإبداعية لدى مـديري المـدارس الثانويـة بمنطقة تبوك التعليمية وسبل الارتقاء بها**) وذلك استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجـستير في الإدارة التربوية من كلية العلوم التربوية – جامعة مؤته - .

نأمل التكرم بالإجابة على فقرات هذه الاستبانة بكل دقة وعناية حتى تخرج هذه الدراسة دقيقه وموضوعية علماً أن المعلومات الواردة فيها سوف تعامل بسرية تامة ولن تستخدم إلا لأغـراض البحث العلمي فقط .

ولكم مني خالص الشكر والتقدير على حسن تعاونكم .

والسلام عليكم ورحمة الله وبركاته،،،

أخوكم الباحث/ علي بن حامد الهرفي البلوي

ماجستير إدارة تربوية - جامعة مؤتة - الأردن

للمراسلة السعودية تبوك ص.ب 1576

ملاحظة:

-هذه الاستبانة تخص المعلم/المعلمة و الوكيل/المساعدة

- نأمل بعث الاستمارات إلى إدارة تعليم تبوك / التخطيط والتطوير التربوي

- الجزء الأول: المعلومات العامة

1- النوع الاجتماعي : ذكر ☐ أنثى ☐

2- المؤهل العلمي : بكالوريوس تربوي ☐ بكالوريوس غير تربوي ☐

3- المسمى الوظيفي : وكيل ☐ معلم ☐

. الجزء الثاني : يتناول مجالات الاستبانة والتي قسمت إلى أربعة مجالات للقيادة الإبداعية وهي كالتالي :

(الأصالة ، والمرونة ، والطلاقة ، والمبادأة) .

يرجى قراءة كل فقرة من هذه الفقرات بدقه ووضع إشارة (√) عند الفقرة التي تعبر عن رأيك .

التسلسل	العبارة	تنطبق دائماً 5	تنطبق غالباً 4	تنطبق أحياناً 3	لا تنطبق 2	لا تنطبق إطلاقاً 1
	المجال الأول : الأصالة					
1.	يـشجع مـديري اسـتخدام تكنولوجيـا المعلومات في تطوير البرامج والمـواد التعليمية التعلمية.					
2.	يضع مديري معـايير محـددة لـلأداء المتميز.					
3.	يلتزم مديري بتطبيق المعايير المحـددة للأداء المتميز.					
4.	يشجع مـديري مـشاركة الطلبـة فـي نـشاطات المجتمـع(الاحتفـالات الوطنية،الأسابيع العامـة مثـل أسـبوع المرور...).					
5.	يتابع مديري انتقال أثر تدريب المعلمين إلى الموقف الصفي .					
6.	يؤكد مديري على جودة وتميز العمل في مختلف المراحل وعلى كافة المـستويات (معلمين،إداريين،طلبة).					
7.	يشرك مديري المعلمين معه في إعـداد البرامج وبناء الخطة التطويرية .					
8.	يوفر مديري بيئة مدرسية تشجع التعاون الإيجابي لتفعيل العمل التربوي الجماعي.					
9.	يستخدم مديري أسلوب الإدارة بالتجوال في عمله لكسر الحواجز التي قد تعيـق الاتصال مع العاملين معه .					
10.	يطرح مديري عـدداً مـن المقترحـات والحلول المتنوعة لمواجهة موقف ما.					
11.	ينفذ مديري العديد من المشاريع بحماس دون أن يكترث بالعقبات التي قد تواجهه.					
12.	يفي مديري بوعوده للمعلمين .					
13.	يشارك مديري العاملين نجاحهم وتفوقهم بالعمل.					

التسلسل	العبارة	تنطبق دائماً 5	تنطبق غالباً 4	تنطبق أحياناً 3	لا تنطبق 2	لا تنطبق إطلاقاً 1
	المجال الثاني : المرونة					
.14	ينسق مديري مع المعلمين لحضور مواقف صفية.					
.15	يعزز مديري الرقابة الذاتية عند المعلمين.					
.16	يوفر مديري بيئة مدرسية ملائمة تشجع على الإبداع.					
.17	يشرك مديري أولياء الأمور في اتخاذ القرارات المتعلقة بأبنائهم .					
.18	يفوض مديري السلطات والصلاحيات للعاملين معه.					
.19	يعمل مديري على تبسيط الإجراءات الإدارية.					
.20	يركز مديري على نقاط القوة لدى المعلمين في أعماله لتحفيزهم على بذل المزيد من الجهد.					
.21	يتعامل مديري مع القضايا والمشكلات داخل المدرسة باعتبارها فرصاً مناسبة للتعديل والتحسين والتطوير.					
.22	يتابع مديري تأهيل المعلمين ويعمل على تلبية حاجاتهم المهنية .					
.23	يكافئ مديري الأداء المتميز ويتخذه نموذجا يدفع الآخرين للوصول إليه.					
.24	يرفع مديري معنويات العاملين بالمدرسة.					
.25	يعزز مديري الثقة المتبادلة والعلاقات الإنسانية بين العاملين معه .					
.26	يوفر مديري بيئة تعليمية تعلميه تشجع البحث والاستقصاء وتنمية قدرات الطلبة الإبداعية.					
.27	يوفر مديري للمعلمين الوقت الكافي لإنجاز أعمالهم مع كامل الاستقلالية في ذلك.					
.28	يشجع مديري توظيف خامات البيئة المتنوعة في إنتاج الوسائل التعليمية بأقل تكلفة.					
.29	يشجع مديري المعلمين كلاً حسب رغبته على المشاركة في الأنشطة اللاصفية المتنوعة التي تنفذ داخل المدرسة .					
.30	يتميز مديري بعقلية منفتحة وإيجابية.					
.31	يتميز مديري بمهارات المفاوضة الجيدة .					

التسلسل	العبارة	تنطبق دائماً 5	تنطبق غالباً 4	تنطبق أحياناً 3	لا تنطبق 2	لا تنطبق إطلاقاً 1
.32	يتبع مديري الخطوات المنطقية في صناعة القرارات.					
المجال الثالث: الطلاقة						
.33	يتحدث مديري بطلاقة .					
.34	يستفيد مديري من خبراته السابقة في التعامل مع مواقف جديدة مختلفة.					
.35	ينوع مديري في وسائل الاتصال مع أولياء الأمور بإشراكهم في (النشاطات المدرسية المتنوعة مثل مجالس الآباء والمعلمين ...).					
.36	يقوم مديري بإعداد برامج موجهة لخدمة المجتمع المحلي (المحاضرات والندوات...).					
.37	يوفر مديري أجواء اجتماعية ونشاطات تعليمية تعلميه ملائمة لظهور قيادات طلابية مثل (يوم النشاط المفتوح ...).					
.38	يشجع مديري المعلمين على وضع أنشطة متنوعة داعمة للطلبة ذوي الاحتياجات الخاصة.					
.39	يستخدم مديري أساليب حديثة ومتنوعة في إدارة المشاغل التدريبية (المحاضرة، ورش العمل، حلقة النقاش، تقديم عروض مصورة).					
.40	يشجع مديري تنفيذ أنشطة وبرمجيات تعليمية متعددة تؤدي إلى تعلم الطلاب ذاتياً مثل (Power point).					
.41	يستخدم مديري أدوات متنوعة وفعالة في تحديد الحاجات التدريبية للمعلمين (اللقاءات، ملاحظة الأداء، متابعة الخطط اليومية والفصلية، متابعة السجلات...).					
.42	يطور مديري خبرات المعلمين بتنفيذ برامج تدريبية متنوعة داخل المدرسة (العمل في مجموعات، المنحى العملي، الإدارة الصفية، التعلم التعاوني ...).					
.43	يوظف مديري طاقات المجتمع المحلي المتنوعة لدعم وخدمة المدرسة.					

التسلسل	العبارة	تنطبق دائماً 5	تنطبق غالباً 4	تنطبق أحياناً 3	لا تنطبق 2	لا تنطبق إطلاقاً 1
المجال الرابع: المبادأة						
44	يحاول مديري تجربة طـرق وأسـاليب غير مألوفة لأداء مهامه الوظيفية.					
45	يتبنى مديري أهـدافاً تنظيميـة قابلـة للتحقق.					
46	يبادي مديري بتهيئة مناخ وبيئة عمـل تساعد على الإبداع.					
47	يحث مديري المعلمين على الاستفادة من مكامن القوة لديه ليقتدوا بها.					
48	يميل مديري إلى التصرف في المواقف المختلفة وفق ما هو مألوف.					
49	يبادر مديري بالاعتراف بأخطائه.					
50	يبادي مديري بمحاولـة الكـشف عـن المشاكل التي يعـاني منهـا المعلمـون بهدف حلها.					
51	يشجع مديري المعلمين على المبـادرات الفردية وطرح الأفكار الإبداعية.					
52	يشجع مديري المعلمين بالمدرسة علـى العمل بروح الفريق الواحد.					
53	يتبنى مديري الأفكار الإبداعية الجديـدة التي تسهم في تطور العمـل التربـوي بالمدرسة.					
54	يمتلك مديري القدرة على تحليـل مـا يواجهه من مشاكل.					
55	لا يتنازل مديري عن أهدافه بسهولة لأن له رؤية خاصة.					

3- الجزء الثالث :

اجب على السؤال التالي مشكوراً

س: ما سبل الارتقاء بالقيادة الإبداعية لدى مديري المدارس الثانوية من وجهة نظرك ؟

1-..

....

....

....

2-..

....

....

....

3-..

....

....

4-..

....

....

....

5-..

....

....

....

6-..

....

....

....

7-..

ملحق(ج)

بيان بأسماء المحكمين

بيان بأسماء المحكمين للأداة الدراسة

مرتبين حسب الترتيب الأبجدي

م	اسم المحكم	جهة العمل	الدوله
1.	أ.د. اخليف الطراونة	جامعة موتة	الأردن
2.	د. حسن الطعاني	جامعة موتة	الأردن
3.	د. حسين المؤمني	الجامعة الأردنية	الأردن
4.	د. حمامة فادي	كلية التربية للبنات بتبوك	السعودية
5.	أ.د. رضا هاشم	كلية التربية للبنات بتبوك	السعودية
6.	د. صبري الطراونة	جامعة موتة	الأردن
7.	د. عاطف بن طريف	الجامعة الأردنية	الأردن
8.	أ. عبدالفتاح الريس	مشرف تربوي إدارة التربية والتعليم بتبوك	السعودية
9.	د. علي الزعبي	جامعة موتة	الأردن
10.	أ.د. عمر همشري	الجامعة الأردنية	الأردن
11.	أ. فواز الفقير	مشرف تربوي ادارة التربية والتعليم بتبوك	السعودية
12.	أ.د. كمال بيومي	جامعة طيبة	السعودية
13.	د. محمد ربابعة	جامعة موتة	الأردن
14.	د. ملوح الخريشا	جامعة موتة	الأردن
15.	د. منيرة الشرمان	جامعة موتة	الأردن
16.	أ.د. نبيل متولي	كلية التربية للبنات بتبوك	السعودية
17.	د. نصر مقابلة	جامعة موتة	الأردن
18.	أ.د. نعيم جعنيني	الجامعة الأردنية	الأردن
19.	د. نياف الجابري	جامعة طيبة	السعودية
20.	أ.د. هاني الطويل	الجامعة الأردنية	الأردن

ملحق (د)

خطاب تسهيل مهمة الباحث من جامعة مؤتة

ملحق (هـ)

خطاب تسهيل مهمة الباحث من إدارة التربية والتعليم بتبوك بنين

ملحق (و)

خطاب تسهيل مهمة الباحث من إدارة التربية والتعليم بتبوك بنات